

TAMPEREEN YLIOPISTO

Johtamisen ja talouden tiedekunta

ESIMIESTEN KOKEMUKSIA VUOKRATYÖNTEKIJÖISTÄ OSANA TYÖYHTEISÖÄ

Yrityksen johtaminen

Pro gradu -tutkielma

Huhtikuu 2019

Ohjaaja: Perttu Salovaara

Noora Finne

TIIVISTELMÄ

Tampereen yliopisto	Johtamisen ja talouden tiedekunta, yrityksen johtaminen
Tekijä:	FINNE, NOORA
Tutkielman nimi:	Esimiesten kokemuksia vuokratyöntekijöistä osana työyhteisöä
Pro gradu -tutkielma:	84 sivua, 5 liitesivua
Aika:	Huhtikuu 2019
Avainsanat:	Esimiestyö, vuokratyöntekijä, monimuotoinen työyhteisö

Tämä pro gradu -tutkielma tarkastelee henkilöstövuokrauksen vaikutuksia työyhteisöön ja sen johtamiseen esimiehen näkökulmasta. Henkilöstövuokraus on perinteisesti ollut yleistä suorittavassa työssä, mutta viime aikoina se on alkanut yleistyä myös asiantuntijuutta vaativissa työtehtävissä. Suomessa vuokratyöntekijöiden osuus kaikista palkansaajista on edelleen vain noin kaksi prosenttia, mutta sen ja muiden epätyypillisten työn muotojen arvellaan yleistyvän lähivuosina merkittävästi.

Tässä laadullisessa tutkimuksessa tutkimusmenetelmänä on käytetty teemahaastattelua. Tutkimuksen kohteena ovat Pirkanmaan alueella työskentelevät esimiehet, joiden alaisina asiantuntijatyössä on sekä vuokratyöntekijöitä ja organisaation omia työntekijöitä. Haastatteluiden avulla kerätty aineisto on analysoitu aineistolähtöisen sisällönanalyysimenetelmän keinoin.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys pohjautuu aiempaan kirjallisuuteen henkilöstövuokrauksesta ja esimiestyöstä. Teoriaosuudessa käsitellään henkilöstövuokrausta vuokratyöntekijän näkökulmasta, työyhteisön näkökulmasta ja esimiehen näkökulmasta. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys kuvailee monimuotoisen työyhteisön esimiestä aiemman tutkimuksen perusteella laadittujen neljän dimension avulla, jotka keskittyvät esimies-alaisuuksissa tapahtuvaan esimiestyöhön. Yksittäisiin kahdenvälisiin suhteisiin keskittyvien ulottuvuuksien lisäksi esimiestyötä täydennetään koko työyhteisöä koskevien esimiestehtävien avulla, jolloin malli kuvaa monimuotoisen työyhteisön johtamista mahdollisimman monipuolisesti.

Tutkimuksessa havaittiin eriarvoisuuden olevan suurin yksittäinen monimuotoisen työyhteisön toimintaan negatiivisesti vaikuttava tekijä. Tutkimuksessa tunnistettiin monimuotoisen työyhteisön sisältävän erityispiirteitä, jotka vaativat erityistä huomiota esimieheltä. Tulosten mukaan esimiehet kokevat henkilöstövuokrauksen positiivisena asiana, mutta uskovat käytännön toiminnassa olevan vielä paljon konkreettista kehitettävää. Merkittävimpiä kehityskohteita tämän tutkimuksen tulosten perusteella ovat työyhteisössä vallitsevan eriarvoisuuden poistaminen ja työnantajatahojen välisten vastuualueiden selkeyttäminen. Tutkimuksen tulosten perusteella havaittiin useita jatkotutkimusaiheita monimuotoiseen työyhteisöön ja sen johtamiseen liittyen.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	5
1.1	Tutkimuksen tausta ja aihealue	5
1.2	Tutkimuksen tarkoitus ja keskeiset käsitteet	10
1.3	Tutkimuksen rajaus ja toteutus	12
1.4	Tutkimuksen kulku	13
2	HENKILÖSTÖVUOKRAUS JA ESIMIESTYÖ.....	15
2.1	Vuokratyön erityispiirteet	15
2.1.1	Kolmikantainen vuokratyösuhte	16
2.1.2	Vuokratyöntekijän sitoutuminen ja motivaatio	17
2.2	Monimuotoinen työyhteisö	21
2.2.1	Esimiehen rooli.....	21
2.2.2	Eriarvoisuus.....	27
2.2.3	Yhteenkuuluvuus	28
2.3	Esimies monimuotoisen työyhteisön johtajana.....	30
3	METODOLOGIA	35
3.1	Laadullinen tutkimus ilmiön ymmärtämisen menetelmänä.....	35
3.2	Aineistolähtöinen sisällönanalyysi	37
3.3	Aineiston kerääminen ja analysointi.....	39
3.4	Tutkimuksen luotettavuus.....	42
4	TUTKIMUKSEN TULOKSET	44
4.1	Kolmikantainen yhteistyö	44
4.1.1	Käyttäjärityksen esimiehen rooli ja työn erityispiirteet.....	44
4.1.2	Henkilöstövuokrauksen edut ja haitat.....	48
4.1.3	Vastuun jakautuminen	53
4.1.4	Henkilöstövuokraus rekrytoinneissa ja rekrytointikanavana.....	54
4.2	Kokemuksia monimuotoisesta työyhteisöstä	56
4.2.1	Eriarvoisuus ja sen syyt	56
4.2.2	Esimies yhtenäisen työyhteisön rakentajana	59
4.2.3	Omien työntekijöiden suhtautuminen vuokratyöntekijöihin	60
4.3	Henkilöstövuokrauksen hyödyllisyys esimiehen näkökulmasta.....	62
4.3.1	Työyhteisön tehokkuus.....	62
4.3.2	Henkilöstövuokraus molemminpuolisena mahdollistajana	64
5	KOONTI	68
5.1	Keskeisimmät löydökset	68
5.2	Kontribuutio.....	72
5.3	Rajoitukset	74
5.4	Jatkotutkimusmahdollisuudet	76
	LÄHTEET.....	78
	LIITTEET	85

LUETTELO KUVIOISTA

Kuvio 1 Tutkimusprosessin eteneminen.

Kuvio 2 Kolmikantainen työsuhte.

Kuvio 3 Esimiehen roolit monimuotoisen työyhteisön johtajana.

LUETTELO TAULUKOISTA

Taulukko 1 Haastateltavat ja haastattelut.

Taulukko 2 Aineiston lokerointi teemakokonaisuuksiksi.

Taulukko 3 Esimiesten kuvailemat esimiesroolit.

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen tausta ja aihealue

Epätyypilliset työn muodot ovat yleistyneet maailmanlaajuisesti viimeisten kolmen vuosikymmenen aikana (Cazes & de Laiglesia, 2015, 150; Tanskanen 2012). Tanskanen (2012, 16) määrittelee epätyypillisen työn sellaiseksi, joka ei ole kokoaikaista, toistaiseksi jatkuvaa, yhdelle työnantajalle tehtävää tai työnantajan tiloissa suoritettavaa työtä. Mikäli työ täyttää jonkin yllämainituista kriteereistä, voidaan se luokitella epätyypillisen työn muodoksi. Yksi merkittävä epätyypillisen työn tunnusmerkit täyttävä työn muoto on vuokratyö.

Työyhteisöjen toimintaa ja johtamista on tutkittu paljon useista eri lähtökohdista (Bass & Avolio, 1994; Salas, Bowers & Edens, 2001), mutta vuokratyöntekijöiden vaikutus työyhteisön johtamiseen on edelleen hyvin vähän tutkittu aihe. Henkilöstövuokrauksesta on paljon aiempaa tutkimusta sekä organisaatioiden näkökulmasta (esim. De Cuyper, De Witte & Van Emmerik, 2011) ja vuokratyöntekijöiden näkökulmasta (esim. Cazes & de Laiglesia, 2015) mutta esimiesnäkökulma on jäänyt huomattavasti vähemmälle huomiolle.

Vuokratyövoiman käyttö on kasvanut merkittävästi kaikkialla viime aikoina (Busk, Dauth & Jahn, 2017; Gebel & Giesecke, 2011; Morf, Arnold & Staffelback, 2014). Tutkimusten mukaan perimmäinen syy epätyypillisten työn muotojen yleistymiselle on työn pitkäaikaiseen tarjoamiseen liittyvät riskit (Gebel & Giesecke, 2011; Polivka & Nardone, 1989). Organisaatiolla saattaa olla todella kova tarve saada työntekijä työsuhteeseen, mutta työtä ei pystytä tarjoamaan pitkäksi aikaa esimerkiksi sen kausiluontoisuuden vuoksi (Polivka & Nardone, 1989).

Henkilöstövuokraus tarjoaa organisaatioille mahdollisuuden vastata nopeasti yllättävään kysyntäpiikkiin palkkaamalla vuokratyöntekijän tekemään tarvittavan työn (Burgess & Connell, 2006). Vakituisten työntekijöiden irtisanominen on organisaatioille pitkä ja monimutkainen prosessi, joten henkilöstövuokrauksella saadaan työvoiman määrää säädeltyä tarvittaessa (Gebel & Giesecke, 2011, 20). Muita perusteluita henkilöstövuokrauksen hyödyntämiselle ovat esimerkiksi sen tarjoama joustavuus,

tuottavuuden ylläpitäminen organisaation omien työntekijöiden poissa ollessa, vuokratyövoiman kustannustehokkuus sekä mahdollisuus hyödyntää vuokratyövoimaa rekrytointityökaluna (Gebel & Giesecke, 2011; Wheeler & Buckley, 2000).

Henkilöstövuokraus ilmenee organisaatioissa esimerkiksi muutoksena työyhteisöissä ja esimiestyössä. Työyhteisöt ovat merkittävä osa organisaatioita, sillä ne muokkaavat organisaatioissa työskentelevien yksittäisten työntekijöiden ajattelu- ja käytöstapoja ryhmän yhteisesti hyväksymien tapojen mukaiseksi (Leavitt & Bahrami, 1988, 169). Työyhteisöissä yksilöt työskentelevät yhteisten tavoitteiden eteen vuorovaikutuksessa toisiinsa (Sundstrom, De Meuse & Futrell, 1990), jolloin jokaisen yksilön merkitys osana työyhteisöä on tärkeä. Vuokratyövoiman liittyminen osaksi työyhteisöä on suuri muutos, joka väistämättä vaikuttaa organisaatioihin työyhteisöjen muutosten kautta. Esimiehen, jonka alaisuudessa työskentelee organisaation omien työntekijöiden lisäksi vuokratyöntekijöitä, on kyettävä ymmärtämään vuokratyöntekijöiden erityinen työn luonne sekä vuokratyöntekijöiden vaikutus koko työyhteisöön (Wheeler & Buckley, 2000).

Henkilöstövuokrausta on harjoitettu Suomessa 1960-luvulta lähtien, mutta sen todellinen käyttö yleistyi vasta 1990-luvun alun laman jälkeen. Lama Suomessa jätti organisaatioille korostuneen tarpeen lisätä henkilöstöresurssien joustavuutta. Joustavuuden lisäämisen keinoiksi ovat muodostuneet vuokratyövoima, aiempaa lyhyemmät työsuhteet sekä toimintojen ulkoistaminen. (Viitala, Vettensaari & Mäkipelkola, 2006, 11, 14.) Sädevirran (2002, 15) mukaan vuokratyövoiman käytön yleistymisen taustalla ovat taloutemme kansainvälistymisestä ja keskittymisestä johtuvat rakenteelliset muutokset työmarkkinoilla. Vuonna 2017 noin kaksi prosenttia kaikista palkansaajista oli vuokratyöntekijöitä, eli Suomessa vuokratyön tekeminen on edelleen varsin marginaalista. Enemmistö suomalaisista työskentelee edelleen kokoaikaisessa jatkuvassa palkkatyössä, mutta määräaikaisten ja osa-aikaisten työsuhteiden osuus on kasvanut. (Tilastokeskus 2017.)

Henkilöstövuokrauksen hyödyt organisaatioille ovat helposti havaittavissa, mutta vuokratyövoiman käyttöön liittyy myös merkittäviä haittoja, jotka koskettavat suurelta osin työntekijää ja hänen asemaansa organisaatiossa (De Cuyper & De Witte, 2008). Epätyypillisten työn muotojen yleistymisen on vähentänyt organisaatioiden riippuvuutta työntekijöistään (Kalleberg, 2009, 6). Ongelmana on Wheelerin ja Buckleyn (2000)

mukaan organisaatioiden välinpitämättömyys vuokratyöntekijöitä kohtaan, joka aiheuttaa sitoutumisongelmia, alentunutta yhteenkuuluvuuden tunnetta työyhteisössä ja laajemmassa mittakaavassa voi vaikuttaa jopa koko organisaation suorituskkyyn ja tulokseen (von Hippel & Kalokerinos, 2012). Aleksynskan (2018) tutkimuksen mukaan epätyypillisissä työsuhteissa työskentelevät henkilöt kokevat alhaisempaa työtyytyväisyyttä.

Epätyypillisten työn muotojen yleistymisellä on myös yhteiskunnallisia vaikutuksia. Kallebergin (2009, 8) mukaan vakituisen työsuhteen rinnalle syntyneet heikompiehtoiset työsuhteet lisäävät yhteiskunnallista eriarvoisuutta ja yleistä epävarmuutta. Gebelin ja Giesecken (2011) mukaan työlainsäädännön mahdollistamat eriarvoiset työsuhteet luovat epätasa-arvoa ihmisten välille ja kasvattavat tuloeroja.

Vuokratyöntekijöille tarjotaan usein helpoimmat työtehtävät eikä heitä haluta kouluttaa ja perehdyttää uusiin vaativampiin tehtäviin (Cazes & de Laiglesia, 2015, 147). Rutinoidut työtehtävät ja kehittymismahdollisuuksien puute voivat vaikuttaa negatiivisesti vuokratyöntekijän mielikuvaan itsestään mutta myös organisaation omien työntekijöiden mielikuviin vuokratyöntekijöistä, joka luo kahtiajaon organisaation omien työntekijöiden ja vuokratyöntekijöiden välille. (Wheeler & Buckley, 2000.) Tämän seurauksena myös organisaation oma henkilökunta kärsii vuokratyöntekijöiden läsnäolosta työyhteisössä esimerkiksi kokemalla alhaisempaa yhteyttä organisaation johtoon, joka ilmenee heikentyneenä työtyytyväisyytenä (von Hippel & Kalokerinos, 2012). Henkilöstövuokrauksen hyödyntäminen osana liiketoimintaa ei tulisi tarkoittaa vastuun kadottamista työntekijöistä, sillä jokainen työntekijä, vuokratyöntekijä tai organisaation kirjoilla oleva, tulisi huomioida organisaatioiden henkilöstöstrategisissa toiminna (Wheeler & Buckley, 2000).

Galaisin ja Moserin (2018) mukaan suurin osa vuokratyöntekijöistä on vuokratyösuhteessa sen vuoksi, ettei ole saanut pysyvää työtä. Tutkimukset osoittavat, että organisaation omat työntekijät voivat kokea henkilöstövuokrauksen uhkana omalle työlleen ja se onkin perusteltua, sillä kustannustehokkuus ja vuokratyövoiman tuoma joustavuus organisaatioille (Burgess & Connell, 2006; Wheeler & Buckley, 2000) ovat merkittäviä kilpailuvaltteja pohdittaessa organisaatioiden henkilöstöstrategisia valintoja.

Henkilöstövuokraus on Gebelin ja Giesecken (2011, 21) mukaan toimivinta vähäistä ammattitaitoa vaativilla aloilla, joissa työn valvonta on helppoa ja työtehtävät helposti opetettavissa. Epävarmuus työn jatkumisesta oli aiemmin yleistä lähinnä suorittavilla aloilla, mutta se on alkanut yleistyä myös asiantuntija- ja johtotehtävissä, joka luo paineita saada joustavuutta myös näihin työtehtäviin (Kalleberg, 2009, 6). Henkilöstövuokraus yleistyy tulevaisuudessa Gebelin ja Giesecken (2011, 28) mukaan asiantuntijatyössä työntekijöiden irtisanomissuojan kiristytessä ja työnantajien toiminnan sääntelyn lisääntyessä. Henkilöstövuokrauksen ulottuminen asiantuntijatyöhön on tulevaisuudessa yhä todennäköisempää, kun suorittava työn määrä vähenee ja asiantuntijatyön osuus kasvaa. (Autor, 2015; Rifkin, 1995).

Lähihistoriassa tapahtuneet muutokset ovat muovanneet työn luonnetta. Perinteiset tuotantomenetelmät on haastettu uusilla, teknologian avulla rakennetuilla automatisoiduilla toiminnoilla, jotka usein korvaavat ihmisen koneen käyttäjänä. Tämä luo kilpailuetua ja säästöjä organisaatioille, mutta monille ihmisille se tarkoittaa oman työuransa uudelleen organisointia ja kasvavaa riskiä työttömyyteen organisoinnin epäonnistuesssa. (Rifkin, 1995, 22–23.) Automaation ja uusien teknologioiden on pelätty syrjäyttävän suorittavan ihmistyön villimpien skenaarioiden mukaan jopa kokonaan, mutta Autorin (2015, 5) mukaan tämä on liioittelua. Autor (2015, 5) esittää, että automaatio ja uudet teknologiat muokkaavat työn luonnetta asiantuntevampaan suuntaan, mutta eivät varsinaisesti vähennä työpaikkojen määrää, sillä uudet teknologiatkin tarvitsevat rinnalleen työntekijöitä eli uusia työpaikkoja syntyy.

Perinteisesti onnistunut työura on nähty yhdessä organisaatiossa pitkään pysymisenä ja lopulta sieltä eläkkeelle jäämisenä. Viime vuosikymmenten aikana globalisaatio, teknologian kehitys, työvoiman monimuotoistuminen ja ulkoistaminen ovat syrjäyttäneet perinteiset pitkät työurat ja tilalle ovat tulleet työsuhteet, joiden alkuperäisenä tarkoituksenaan ei ole kestää koko työkykyisen elämän loppuun saakka. (Lyons, Schweitzer & Ng, 2015, 9.) Muutoksesta huolimatta monet työntekijät toivovat edelleen saavansa pitkän työuran yhdessä organisaatiossa, sillä se luo turvallisuutta ja pysyvyyden tunnetta ja edustaa niitä perinteisiä arvoja, joihin elämämme on rakentunut jo vuosisatojen ajan (Clarke, 2013, 696).

Työurien pirstaloituminen ja työntekijöiden toivomukset pysymisestä yhdessä organisaatiossa eivät välttämättä ole toisiaan poissulkevia asioita, sillä työuran

pirstaloitumisen on tutkittu tapahtuvan myös yhden organisaation sisällä, jolloin vain positiot vaihtelevat ajan kuluessa (Lyons ym., 2015, 17). Partanen (2009, 81) kuvailee tällaista organisaation sisällä tapahtuvaa työkiertoa työntekijän työssä jaksamista edistäväksi, itsensä kehittämisen ja ammattitaidon syventämisen työkaluksi. Hän kuitenkin huomauttaa, että positiivisten vaikutusten aikaansaamiseksi työkierron tulee perustua työntekijän omaan motivaatioon ja haluun vaihtaa positiota.

Työelämän murros heijastuu johtamiseen vahvasti. Perinteiset johtamiskäsitykset on kyseenalaistettu vahvasti ja suurin muutostrendi onkin ollut siirtyminen asioiden johtamisesta (*management*) ihmisten johtamiseen (*leadership*) (Markkula, 2011, 183). Organisaatioilta ja sen myötä myös esimiestyöltä vaaditaan kykyä muuntautua yhteiskunnan vaatimusten mukaisiksi (Nadler & Tushman, 1990, 78). Markkulan (2011, 183) mukaan asioiden ja ihmisten johtamisen integroitu malli sopii parhaiten organisaatioiden johtamiseen, sillä se ottaa kokonaisvaltaisesti huomioon organisaation johtamistarpeet tuotannosta ihmisiin.

Perinteinen yksilökeskeinen johtajakäsitys korostaa esimiehen keskeistä roolia ja pitää muita työyhteisön jäseniä jopa täysin korvattavissa olevina ja organisaation toimintaan vaikuttamattomina osina. Perinteistä, heroistista johtajakäsitystä on kritisoitu siitä, että se vähättelee muita menestykseen liittyviä tekijöitä ja nostaa esimies-statuksen onnistumisten avaimeksi (Alvesson & Sveningsson, 2003a; 2003b). Perinteistä johtajakäsitystä on kehitetty ympäristöä huomioivampaan suuntaan Bassin (1985) transformationaalisen johtajuusteorian avulla, joka korostaa myös muiden työyhteisössä toimivien henkilöiden vaikutusta organisaation toimintaan. Nykyisin johtajuustutkimuksessa tunnistetaan vahvasti postheroistisen johtajuuden ja jaetun johtajuuden piirteet eli johtajuus nähdään yksilökeskeisyyden sijasta yhdessä rakennettuna, kollektiivisena prosessina. (Crevani, Lindgren & Packendorff, 2007, 48.)

Johtajuudella nähdään olevan merkittävä vaikutus niin vakituisen kuin vuokratyöntekijänkin sitoutumiseen ja työntekijöiden vapaaehtoisesti omaksumiin ylimääräisiin rooleihin, joista organisaatio hyötyy ja jotka syntyvät organisaatioon sitoutumisen ja työntekijöiden kokemusten pohjalta (Organ, 1988). Djibon, Desiderion ja Pricen (2010) mukaan vuokratyöntekijän vapaaehtoisesti omaksumat ylimääräiset roolit eivät muodostu organisaatioon sitoutumisesta vaan ennemminkin johtajuudesta,

etenkin kannustavasta johtajuudesta, joka keskittyy vuokratyöntekijän yksilöllisiin tarpeisiin (House & Mitchell, 1974).

Monimuotoisissa, organisaation omia ja vuokratyöntekijöitä sisältävissä työyhteisöissä ilmenee korostunutta vaihtuvuutta ja eriarvoisuutta työyhteisön jäsenten välillä vuokratyön erityispiirteiden vuoksi (De Cuyper & De Witte, 2008). Eriarvoisuuden ja suuren vaihtuvuuden negatiiviset vaikutukset työyhteisöihin ja organisaatioihin vaativat osakseen hyvää, eriarvoisuutta vähentävää johtajuutta (Ryan & Deci, 2017). Aiemman kirjallisuuden perusteella havaittu esimiehen roolin tärkeys vuokratyöntekijöiden sitoutumisessa synnyttää tarpeen monimuotoisten työyhteisöjen esimiestyön syvemmälle tutkimiselle.

1.2 Tutkimuksen tarkoitus ja keskeiset käsitteet

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on laajentaa ymmärrystä monimuotoisen työyhteisön johtamisesta ja siihen liittyvistä ominaispiirteistä. Henkilöstövuokrausta on tutkittu aiemmassa kirjallisuudessa paljon ja näkökulmina on käytetty sekä vuokratyöntekijän näkökulmaa että organisaatioiden näkökulmaa. On tärkeää ymmärtää myös henkilöstövuokrauksen vaikutusta johtamiseen ja esimiestyöhön, sillä vuokratyöntekijät ovat alaisia ja osa työyhteisöä aivan kuten organisaatioiden omatkin työntekijät. Tämä tutkimus keskittyy vuokratyövoimaa hyödyntävien organisaatioiden esimiesten omiin kokemuksiin vuokratyöntekijöistä alaisinaan ja osana työyhteisöä. Tämä tutkimus käsittelee asiantuntijatyötä, eli jokaisella haastateltavalla on alaisinaan sekä organisaation omia työntekijöitä että vuokratyöntekijöitä toimistotyössä.

Tutkimuskysymyksenä on seuraava:

Millaisia kokemuksia esimiehillä on monimuotoisesta työyhteisöstä ja sen johtamisesta?

Tutkimuskysymys pyrkii selvittämään, onko monimuotoisen työyhteisön johtamisessa joitakin erityispiirteitä esimiesten kokemusten mukaan. Tämä tutkimuskysymys on laaja ja sisältää seuraavat osa-alueet. Esimiehen oman roolin tarkastelu monimuotoisen työyhteisön johtajana syventää ymmärrystä aiheesta esimiehen näkökulmasta ja tuo esiin niitä toimenpiteitä, jotka esimies kokee olevan hänen omalla vastuullaan. Esimiesten kokemukset monimuotoisesta työyhteisöstä ja vuokratyöntekijöistä osana työyhteisöä

tarjoavat vertailuasetelman organisaation omien työntekijöiden ja vuokratyöntekijöiden johtamisen välisiin eroihin. Ne voivat myös tuoda esiin syvälle päivittäiseen toimintaan juurtuneita rutiineja, jotka muuten jäisivät huomaamatta erityisenä osana monimuotoista työyhteisöä. Viimeiseksi tutkimuskysymys pyrkii selvittämään esimiesten kokeman hyödyn asteen vuokratyövoiman käyttämisessä. Tämän tutkimuskysymyksen avulla pyritään havainnollistamaan, kuinka vuokratyövoiman hyödyntäminen todellisuudessa näyttäytyy työntekijöiden ja esimiesten jokapäiväisessä arjessa.

Tutkielman selkeyden vuoksi on tärkeää määritellä tekstissä esiintyvät keskeiset käsitteet. Tämän tutkimuksen kolme keskeistä käsitettä ovat henkilöstövuokraus, monimuotoinen työyhteisö ja asiantuntijatyö.

Vuokratyöntekijä

Vuokratyöntekijä on yksi henkilöstövuokrauksen osapuolista. Henkilöstövuokraus tarkoittaa työntekijän palkkaamista työvoimaksi käyttäjäyritykseen henkilöstövuokrausyrityksen kautta. Käyttäjäyritys tarjoaa työntekijälle työntekopaikan ja henkilöstövuokrausyritys maksaa palkan ja hoitaa työsuhteeseen liittyvät hallinnolliset asiat. (Galais & Moser, 2018; Sobral, Chambel & Castanheira, 2016; Viitala ym., 2006, 12.) Käyttäjäyritys käyttää työnjohto- ja valvontaoikeuttaan vuokratyöntekijään pääasiassa työntekoon liittyvissä asioissa (Sädevirta, 2002, 21).

Monimuotoinen työyhteisö

Työyhteisöllä voidaan tarkoittaa esimerkiksi organisaatiossa työskenteleviä henkilöitä, jotka työskentelevät yhteisen esimiehen alaisuudessa samaa tavoitetta kohti (Sumanski, Kolenc & Markic, 2007). Tässä tutkimuksessa Sumanskin, Kolmecin ja Marcin määritelmän mukaisesta työyhteisöstä, jossa työskentelee yhtä aikaa sekä organisaation omia työntekijöitä ja vuokratyöntekijöitä, käytetään nimitystä monimuotoinen työyhteisö. Monimuotoisuudella tässä tutkimuksessa tarkoitetaan nimenomaan työyhteisössä yhtä aikaa ilmeneviä eri tyyppisiä työsuhteita. Tarkastelusta rajataan ulkopuolelle organisaation omien työntekijöiden väliset erot työsuhteiden kestossa tai tuntimäärässä ja keskitytään tarkastelemaan vain erottelua organisaation omien työntekijöiden ja henkilöstövuokrausyrityksen kautta työskentelevien työntekijöiden välillä.

Esimiesrooli

Rooleilla tarkoitetaan käyttäytymismalleja, oikeuksia ja velvollisuuksia, joita tiettyyn positioon liittyy (Atwater & Bass, 1994, 69; Gjerde & Ladegård, 2019, 45). Roolit ovat merkittäviä, sillä ne ohjailevat tietyssä positiossa olevan henkilön käyttäytymistä ohjeistamalla häntä toimimaan kuten rooliin yleisesti oletetaan kuuluvan (Gjerde & Ladegård, 2019, 45). Mintzbergin (1989, 10, 15) mukaan esimiehillä on auktoriteettinsa ja asemansa myötä syntyviä rooleja, jotka ilmenevät samanlaisina organisaatiosta tai johtajuuden tasosta riippumatta. Tässä tutkimuksessa esimiesrooli sisältää esimiestyöhön liittyvät oletukset tehtävistä, jotka esimiehelle kuuluvat.

1.3 Tutkimuksen rajaus ja toteutus

Pro gradu -tutkielman aineisto haastattelemalla on yleensä noin 8–10 haastattelua, eli aineisto edustaa melko pientä osaa koko kohderyhmästä. Laadullinen tutkimus itsessään tuottaa hyvin moninaista tietoa, jota tutkijan on mahdotonta analysoida kokonaisuudessaan yhdessä tutkimuksessa (Eskola & Suoranta, 1998). Nämä seikat huomioon ottaen tutkimuksen luotettavuuden varmistamiseksi aihe tulee rajata hyvin. Seuraavaksi esitetään tutkimuksen tieteelliset rajaukset, jotka ovat määritelleet empiirisen aineiston keruuta ja tutkimuksessa esiteltyä kirjallisuutta.

Henkilöstövuokrauksessa vuokratyösuhteen osapuolina ovat käyttäjäyrityksessä oleva esimies, henkilöstövuokrausyrityksessä oleva esimies ja työntekijä. Tutkimuksen teoreettisessa osuudessa esitellään tätä kolmikantaista rakennetta, mutta tutkimuksen pääpaino on käyttäjäyrityksen esimiehellä. Tutkimuksessa painotetaan käyttäjäyrityksen esimiehen omaa taustaa ja hänen kokemuksiaan vuokratyöntekijöistä yksittäisinä alaisina sekä osana työyhteisöä.

Tämän tutkimuksen kohderyhmänä ovat asiantuntijatyöyhteisöissä työskentelevät esimiehet. Tässä tutkimuksessa asiantuntijatyöksi määritellään toimistotyö. Toimistotyön sisältö vaihtelee toimialakohtaisesti, mutta yhdistävänä tekijänä on toimisto työn tekemispäikkänä. Toimistotyö liittyy myös yleisesti jotenkin tiedon hankintaan, muokkaamiseen, rekisteröimiseen, säilytykseen, välittämiseen tai käsittelyyn. (Ammattinetti.fi.)

Tutkimuksen aineisto koostuu 8 haastattelusta, joista haastatteluaineistoa kerättiin yhteensä 4 tuntia 46 minuuttia. Kaikki haastateltavat työskentelevät esimiestehtävissä ja

heillä on haastatteluhetkellä ollut alaisinaan asiantuntijatyössä sekä organisaation omia työntekijöitä ja vuokratyöntekijöitä. Osalla haastateltavista on aiempaa kokemusta myös työyhteisöstä, jossa on vain organisaation omia työntekijöitä. Kaikki haastateltavat työskentelevät Pirkanmaalla isoissa, yli 1000 henkeä työllistävissä organisaatioissa. Kaikki haastateltavat olivat hakeutuneet nykyiseen esimiestehtäväänsä vapaaehtoisesti hakemalla avointa paikkaa.

Tämä tutkimus tarkastelee henkilöstövuokrausta käyttäjäyrityksen esimiehen näkökulmasta. Tutkimuksen haastatteluaineisto edustaa suppeaa joukkoa asiantuntijatyöyhteisössä toimivia esimiehiä, joilla on alaisinaan vuokratyövoimaa ja organisaation omia työntekijöitä, joten tutkimuksen tuloksia ei voida yleistää edustamaan vastaavassa asemassa olevien esimiesten yleistä mielipidettä. Aineistosta analyysin avulla saadut tulokset toimivat näytteenä kohderyhmän kokemuksista ja voivat luoda perustelun syvällisemmän ja laajemman tutkimuksen aiheellisuudesta.

1.4 Tutkimuksen kulku

Tämä pro gradu -tutkimusprosessi alkoi syyskuussa 2018. Tutkielman aihepiiri oli jo ennen pro gradu -seminaarin alkua selvillä, sillä olen vahvasti kiinnostunut henkilöstövuokrauksen vaikutuksista laajemmin eri tahoihin. Alustavan aiheen valinnan jälkeen alkoi syventyminen tarkemmin henkilöstövuokraukseen kirjallisuuden avulla. Käyttäjäyrityksien esimiehet valikoituivat kohderyhmäksi, sillä aiempaa tutkimusta tällä kohderyhmällä tästä aiheesta löytyi hyvin vähän. Henkilöstövuokrauksen pitkäaikaiset ja monitahoiset vaikutukset vaikuttivat myös olevan melko vähän tutkittu aihealue.

Metodologiset valinnat tein ennen aineiston keruuta ja menetelmäkirjallisuuden perusteella valitsin teemahaastattelun aineistonkeruumenetelmäksi. Keräsin aineiston ja analysoin sen, jonka pohjalta täydensin teoreettisen viitekehýkseni lopulliseen muotoonsa. Lopuksi esitin kokonaisuudesta keskeiset tulokset ja johtopäätökset. Kuvioon 1 on havainnollistettu tämän tutkimuksen etenemisprosessi.



Kuvio 1 Tutkimusprosessin eteneminen.

Tutkielma koostuu viidestä pääluvusta. Tutkielma alkaa johdannolla, jossa esitellään aiheen valinnan taustaa ja johdatellaan lukijaa tämän tutkimuksen aihepiiriin. Johdannossa esitellään tutkimuksen tarkoitus ja tutkimuskysymys, johon tutkimuksen avulla pyritään vastaamaan. Toinen luku sisältää aiempaa tutkimustietoa vuokratyöstä, monimuotoisesta työyhteisöstä sekä esimiestyöstä. Tämän pääluvun tarkoituksena on toimia kirjallisuuskatsauksena tutkimusaiheeseen ja luoda kokonaiskuva monimuotoisesta työyhteisöstä käyttäjäyrityksen esimiehen näkökulmasta. Kolmannessa pääluvussa perehdytään tarkemmin tämän tutkimuksen laadulliseen tutkimusmetodiin, esitellään aineistonkeruumenetelmän, eli tässä tutkimuksessa haastatteluiden, kohderyhmää sekä aineiston analyysin vaiheita.

Neljäs pääluku käsittelee aineiston analysoinnin tuloksia. Tässä tutkimuksessa aineistoa on analysoitu aineistolähtöisen sisällönanalyysin keinoin ja tulokset esitellään analyysissa havaittuihin teemakokonaisuuksiin ryhmiteltynä. Lopuksi viidennessä pääluvussa kootaan yhteen tutkimus kokonaisuutena, vertaillaan tutkimuksen tuloksia aiemmin esitettyyn kirjallisuuteen ja tarkastellaan tutkimuksen tieteellistä kontribuutiota. Viidennessä luvussa esitellään myös tämän tutkimuksen pohjalta syntyneet jatkotutkimusmahdollisuudet. Tämän tutkimuksen aineisto on laajuudeltaan melko suppea, joten tutkimustulokset jättävät monia mielenkiintoisia kysymyksiä tutkittavaksi tulevaisuudessa ja nämä esitellään myös viimeisessä pääluvussa.

2 HENKILÖSTÖVUOKRAUS JA ESIMIESTYÖ

2.1 Vuokratyön erityispiirteet

Vuokratyöhön liittyy monia erityispiirteitä. Vuokratyösuhteen kolmikantaisuus muuttaa perinteisiä näkemyksiä työnantajan ja työntekijän vastuualueista ja oikeuksista (Sädevirta, 2002, 25). Kolmikantaisella työsuhteella tarkoitetaan sellaista tilannetta, jossa työsuhteen osapuolina on työntekijän lisäksi kaksi yritystä, vuokratyön käyttäjäyritys sekä työn vuokrausyritys (Viitala ym., 2006, 13). Kolmikantaisuus häivyttää vuokratyösuhteen työnantajarajoja, joka voi ilmetä työyhteisössä esimerkiksi yhteenkuuluvuuden heikkenemisenä ja sitoutumisongelmina (Viitala & Mäkipelkola, 2005; Wheeler & Buckley, 2000).

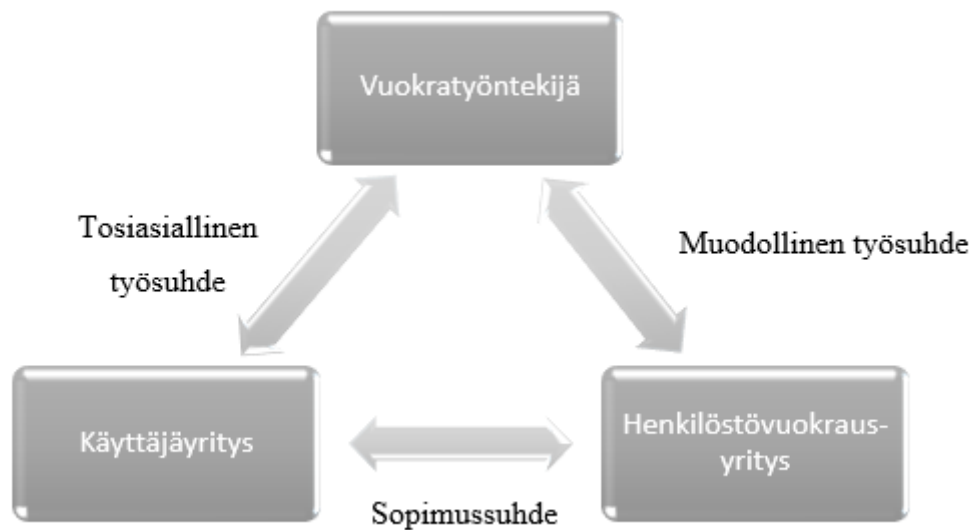
Kahden työnantajan mallissa organisaation omien työntekijöiden ja vuokratyöntekijöiden työsuhdetta määrittelevät työehtosopimukset saattavat erota toisistaan. Tämä on yleistä etenkin toimisto-, taloushallinto- ja ICT-alan työtehtävissä, joissa vuokratyöntekijöihin voidaan soveltaa henkilöstöpalvelualan työehtosopimusta. Erilaiset työehtosopimukset näkyvät selvimmin eroina palkoissa, jolloin samaa työtä tekevät henkilöt saattavat saada erisuuruisen korvauksen tekemästään työstä. (Vuokratyöopas a.) Toinen merkittävä ero on työterveyshuollossa sekä henkilöstöeduissa. Käyttäjäyritys tarjoaa yleensä työntekijöilleen lakisääteistä paremmat työterveyspalvelut ja vapaaehtoisia henkilöstöetuja mutta henkilöstövuokrausyrityksissä työterveyshuolto noudattaa yleensä lain määräämää laajuutta ja henkilöstöedut ovat niukat. (Vuokratyöopas b.)

Vuokratyösuhde eroaa normaalista työsuhteesta työsuhteen poikkeavan elinkaaren vuoksi (Viitala, ym., 2006, 63). Vuokratyö sisältää tavallista suurempaa epävarmuutta työn jatkuvuudesta ja työsuhteiden kestoja on vaikea ennustaa. Useille vuokratyöntekijöille vakituinen työsuhde toimii motivaationa vuokratyösuhteeseen ryhtymiselle (De Cuyper ym., 2011, 105–106). Ilmoittautuessaan henkilöstövuokrausyrityksen työntekijäkandidaatiksi työntekijä ei välttämättä vielä tiedä, missä organisaatiossa työtä tehdään tai mitä työ tarkalleen ottaen sisältää. Kahden osapuolen välisissä työsuhteissa perinteisesti työntekijän odotukset kohdistuvat pitkään ja vakaaseen työsuhteeseen, joka päättyy eläkkeelle jääntiin. Vuokratyösuhteen

elinkaaren odotusarvoinen viimeinen vaihe työntekijän puolelta usein on käyttäjäyrityksen omaksi työntekijäksi pääsy. (Viitala, ym., 2006, 63.)

2.1.1 Kolmikantainen vuokratyösuhde

Henkilöstövuokrauksen kaikkein näkyvin ominaispiirre on työsuhteen kolmikantaisuus. Kuvio 2 havainnollistaa kolmikantaisuutta työsuhteessa. Vuokratyöntekijä ja henkilöstövuokrausyritys ovat työsopimuksen kirjoittajaosapuolet ja näiden kahden tahon välillä vallitsee muodollinen työsuhte. Tähän kahdenväliseen suhteeseen sisältyvät työsuhteen hallinnolliset asiat, kuten palkanmaksu ja työntekijän työterveyshuolto. Vuokratyöntekijän ja käyttäjäyrityksen välillä vallitsee epävirallinen työsuhte, joka sisältää tosiasiallisen työvoiman käyttöoikeuden työn johto- ja valvontaoikeuksineen sekä vastuun työpaikalla tapahtuvista asioista, kuten työturvallisuudesta. Henkilöstövuokrausyrityksen ja käyttäjäyrityksen välillä vallitsee sopimussuhde, jossa on sovittu henkilöstövuokraukseen liittyvistä ehdoista, kuten vuokratyöntekijän hinnasta. (Sädevirta, 2002, 25.) Yhteen työsuhteeseen sisältyy siis kolme erilaista kahdenkeskistä suhdetta, jotka jokainen määrittelevät yhdessä työsuhteen ehtoja.



Kuvio 2 Kolmikantainen työsuhte.

Viitala ym. (2006, 170) vertailevat kahdenvälisen työsuhteen ja vuokratyösuhteen eroja, jotka liittyvät suurelta osin työnantajavastuun ja työntarjoajan erillisyyteen. Vuokratyösuhteessa, jossa työnantajaosapuolina ovat käyttäjäyritys sekä henkilöstövuokrausyritys, työsopimus solmitaan henkilöstövuokrausyrityksen kanssa.

Perehdyttäminen työhön kuuluu käyttäjäyritykselle, sillä käyttäjäyrityksellä on työntekijään työnjohto-oikeus. Henkilöstövuokrausyritys järjestää työterveyshuollon (Vuokratyöopas b) ja jakaa esimiesvastuun yhdessä käyttäjäyrityksen kanssa. Työaika voidaan määritellä säännölliseksi tai esimerkiksi tarvittaessa töihin kutsuttavaksi, jolloin irtisanomisaikaa käytännössä ei ole. Vuosilomat yleisesti sovitaan maksettavaksi lomakorvauksen muodossa, jolloin varsinaista palkallista lomaa ei kerry. Määräaikaisen työsuhteen vuoksi perhevapaalta palatessa vanhaan työpaikkaan ei voi palata, sillä työsuhde on todennäköisesti ehtinyt päättyä. (Viitala ym., 2006, 170.)

Työsuhteen kolmikantaisuus luo työntekijälle vastuun olla tehokas ja tuottelias osa kahden eri organisaation toimintaa (De Cuyper ym., 2011, 109). Kallebergin, Nesheimin ja Olsenin (2015, 371) tutkimuksen mukaan työnantajatahojen väliset suhteet ja molemmilta työnantajilta saatu tuki vaikuttavat vuokratyöntekijöiden työn tuottavuuteen. Työnantajatahojen yksimielisyys työhön liittyvistä asioista ja selkeät ohjeistukset parantavat vuokratyöntekijän työn tuottavuutta. De Cuyperin ym. (2011, 109) mukaan vapaaehtoisesti vuokratyötä tekevät näkevät henkilöstövuokrausyrityksen positiivisemmassa valossa kuin ne, jotka ovat vuokratyösuhteessa olosuhteiden pakosta.

Kilpailun kiristyessä vuokratyövoiman käyttö voi olla käyttäjäyrityksen keino säilyttää omien työntekijöiden työpaikat. Toiminnan volyymin vaihtelusta johtuva vakiintumaton työvoiman tarve voidaan ratkaista käyttämällä vuokratyövoimaa näissä tilanteissa, jolloin organisaation omat työntekijät voivat säilyttää työnsä todennäköisemmin. (Gebel & Giesecke, 2011, 21; Viitala, ym., 2006, 166.) Työnantajille asetettujen lain määrittämien vaatimuksien kiristyessä esimerkiksi vakituisten työntekijöiden irtisanomissuojan kohdalla on henkilöstövuokraus noussut yhdeksi ratkaisuksi välttää lain mukanaan tuomat muutokset (Gebelin ja Giesecke, 2011).

2.1.2 Vuokratyöntekijän sitoutuminen ja motivaatio

Epätyypillisille työsuhteille on ominaista suuri vaihtuvuus, sillä työntekijät etsivät mieluusti pysyvämpiä työsuhteita (De Cuyper ym., 2011, 106; Viitala & Mäkipelkola, 2005, 27). Merkittävimpiä vuokratyösuhteisiin liittyviä riskitekijöitä vuokratyöntekijälle ovat epävarmuus tarjolla olevan työn määrästä sekä työsuhteen kestosta, työyhteisön tuoman turvan puuttuminen sekä palkkaepätasa-arvoisuus (De Cuyper ym., 2011, 105; Hietala, Kaivanto & Schön, 2014, 22–23). Virtasen ym. (2005) tutkimuksen mukaan työn

epävarmuus lisää riskiä työperäisiin psykologisiin sairauksiin. Giunchin, Emanuelin, Chambelin ja Ghislierin (2016) tutkimuksessa todettiin, että vuokratyöntekijöiden kokema epävarmuus työssä edesauttaa työuupumuksen syntymistä. Näiden riskitekijöiden vuoksi vuokratyötä ei pidetä kovin houkuttelevana vaihtoehtona (Galais & Moser, 2018, 125). Riskien toteutuessa vuokratyöntekijöiden on todettu vastaavan heikompaan kohteluunsa huonommilla asenteilla työtä kohtaan sekä organisaation omia työntekijöitä alhaisemmalla suoriutumisella työstään (De Gilder, 2003, 589).

Henkilöstöpalvelualojen Liiton HPL:n vuokratyötutkimuksessa vuonna 2018 kartoitettiin syitä vuokratyön tekemiseen mahdollisuudella valita yksi tai useampi syy. 45 prosenttia vastaajista kertoi tekevänsä vuokratyötä, koska muuten olisi työtön. 39 prosenttia työntekijöistä vastasi haluavansa valita itse työajan ja -paikan ja 26 prosenttia halusi saada monipuolista työkokemusta. 25 prosenttia vastaajista kertoi tarvitsevänsä lisäansioita. (HPL, vuokratyötutkimus.) Vuokratyötutkimuksen perusteella valinta työttömyyden ja vuokratyösuhteen välillä on suurin syy vuokratyön tekemiseen.

Työtyytyväisyys vaikuttaa merkittävästi työntekijän irtisanoutumisaikaisiin, sairauspoissaoloihin ja työntekijän tuottavuuteen (Aleksynska, 2018, 722). Kallebergin ym. (2015) tutkimuksen mukaan tyytyväisyys palkkaan ja muihin etuihin, vapaus tehdä työtä itsenäisesti ja turvallisuus työn jatkumisesta edistävät vuokratyöntekijöiden työtyytyväisyyttä. Buskin ym. (2017) mukaan palkka ja koettu epävarmuus työstä vaikuttavat työntekijän työtyytyväisyyteen. Aleksynskan (2011, 723) mukaan työolosuhteet ja työsuhteen muoto vaikuttavat työntekijän kokemaan työtyytyväisyyteen niin, että heikot työolosuhteet ja määräaikaisten työsuhteet heikentävät työntekijän työtyytyväisyyttä. Määräaikaisten työsuhteiden negatiivinen vaikutus työtyytyväisyyteen ilmenee kuitenkin vain sellaisissa tapauksissa, joissa työntekijä on määräaikaaisessa työsuhteessa vasten tahtoaan (Muzzolon, Spoto & Vidotto, 2015, 1147).

Vuokratyöntekijät kokevat kiintymystä työyhteisöä ja organisaatiota kohtaan samoin kuin organisaation omatkin työntekijät (Jiang & Wang, 2018, 1039). De Cuyperin ja De Witten (2008) tutkimuksessa todettiin, että vuokratyöntekijän tunnustaminen tasavertaiseksi osaksi käyttäjäyritystä edistää vuokratyöntekijöiden sitoutumista. Jiangin ja Wangin (2018) tutkimuksen mukaan mielikuva käyttäjäyrityksestä ja siltä saatu tuki ovat merkittävimpiä vuokratyöntekijän sitoutumista selittäviä tekijöitä.

Motivaatio eli syy vuokratyösuhteeseen ryhtymisessä koostuu usein ulkoisista tekijöistä, kuten esimerkiksi palkasta tai ylipäättään työpaikan saamisesta (Hietala, Kaivanto & Schön, 2014; HPL vuokratyötutkimus; Ryan & Deci, 2017). Usein vuokratyösuhteeseen päätyminen ei ole tapahtunut työntekijän vapaasta tahdosta, vaan vuokratyötä tehdään ainoana saatavilla olevana vaihtoehtona työskennellä (Gebel & Giesecke, 2011; HPL vuokratyötutkimus). Myös elämäntilanne, esimerkiksi meneillään olevat opiskelut voivat toimia kannustimena vuokratyöhön, jolloin vuokratyösuhde on työntekijän kannalta vapaaehtoinen. Monet tekevät vuokratyötä lisäansioden vuoksi, esimerkiksi eläkkeellä olemisen ohella (HPL, vuokratyötutkimus). Merkittävin vuokratyöhön liittyvä etu työntekijän kannalta onkin työaikojen ja -paikkojen valinnan vapaus sekä työn saatavuuden helppous (Hietala ym., 2014, 20).

Olosuhteiden pakosta vuokratyötä tekevällä työntekijällä yleensä työhön liittyvät odotukset ja sitouttamisen tarve ovat selkeästi korkeampia kuin jos vuokratyösuhteeseen on päädytty työntekijän toiveesta (Clinton, Bernhard-Oettel, Rigotti & de Jong, 2011; De Cuyper ym., 2011, 109). Vuokratyöntekijöiden tasapuolinen kohtelu on yksi tärkeimmistä sitoutumista edistäväistä tekijöistä (Sommer & Kulkarni 2012, 182; Ylönen 2011, 30). Vapaaehtoisesti vuokratyösuhteessa olevat sietävät vuokratyön epävarmuutta paremmin (De Cuyper ym., 2011, 107) ja ovat Kallebergin ym. (2015) mukaan tuottavampia työntekijöitä. Vuokratyön tekemisen vapaaehtoisesti on tutkittu vähentävän työtytymättömyyttä sellaisissakin tilanteissa, joissa työntekijä tulee kohdelluksi eriarvoisesti. (Galais & Moser, 2018, 125–127.) Caesensin, Stinglhamberin ja Luypaertin (2014, 822) mukaan työhönsä sitoutuneet ihmiset ovat tyytyväisempiä työhönsä ja kärsivät vähemmän stressistä ja uniongelmistä.

Footen (2004, 963) mukaan vuokratyöntekijöiden ennen aikaista irtisanoutumista selittäviä tekijöitä ovat esimerkiksi koettu epäoikeudenmukaisuus, päätöksenteon ulkopuolelle jääminen, alhaiset odotukset vuokratyösuhteen johtamisesta käyttäjäyrityksen omaksi työntekijäksi ja alhainen sosiaalisuus. Wheelerin ja Buckleyn (2000) mukaan organisaation omat työntekijät eivät välttämättä halua tutustua syvemmin vuokratyöntekijöihin niiden jatkuvan vaihtuvuuden vuoksi. Suurella vaihtuvuudella on tutkittu olevan merkittävä vaikutus sitoutumiseen ja työmotivaatioon, sillä lähtöaiheet alentavat halukkuutta osallistua organisaation kehittämiseen ja oman työsuorituksen parantamiseen. (Viitala & Mäkipelkola, 2005, 27.) Vuokratyöntekijöiden ja organisaation

omien työntekijöiden välinen kahtiajako vähentää vuokratyöntekijöiden sitoutumista ja motivaatiota suoriutua työstään. Tämä vaikuttaa negatiivisesti myös organisaation omien työntekijöiden työyhteisöön, jossa vuokratyöntekijät vaihtuvat jatkuvasti.

Footen (2004, 964) tutkimuksen mukaan vuokratyöntekijä, joka olosuhteiden pakosta on päättänyt tekemään vuokratyötä ja tavoittelee työpaikkaa käyttäjäyrityksen omana työntekijänä, tarvitsee sitoutumisensa ja motivaationsa muodostumiseen laadukasta esimies-alaisuhdetta. Luottamuksen rakentuminen esimiehen ja alaisen välille on erittäin tärkeää vuokratyöntekijälle, joka saattaa kokea alhaisempaa sitoutumista muuhun työyhteisöön (Singh & Srivastava, 2009, 74). Dionnen, Yammarinon, Atwaterin ja Spanglerin (2004, 184) mukaan työntekijän luottamus esimieheen voi edistää myös työntekijän sitoutumista työyhteisöön.

Psykologisella sopimuksella tarkoitetaan yksilön subjektiivisia ja implisiittisiä uskomuksia ja odotuksia, joita työsuhteeseen liittyy (Rousseau, 1990, 390). Psykologinen sopimus pyrkii havainnollistamaan sitä, että työnantajan ja työntekijän väliseen työsuhteeseen liittyy huomattavasti enemmän kuin mitä juridisessa työsopimuksessa on sovittu (Järvensivu, Nikkanen & Syrjä, 2014, 295). Sopimus on molemminpuolinen, lupauksellinen ja sisältää sekä työntekijään että työnantajaan liittyviä lupauksia ja odotuksia. Kun lupaukset ja odotukset työsuhteessa täyttyvät, työntekijän työmotivaatio kasvaa ja hän sitoutuu paremmin osaksi työyhteisöä (Rousseau, 1990, 398.) Psykologinen sopimus jatkuu työsuhteen edetessä ja työnantajaa kohtaan asetetut odotukset kasvavat. Saavutetut odotukset ja edut käyvät itsestään selviksi ja vaativat työnantajaa parantamaan työntekijöidensä kohtelua, jotta psykologisen sopimuksen ehdot pysyisivät täytettyinä. Vuokratyösuhteissa harvoin tätä ”ongelmaa” ilmenee niiden lyhyen keston vuoksi. (Scheel, Rigotti & Mohr, 2013, 300.)

Vuokratyöntekijän psykologinen sopimus eroaa perinteisestä niin, että vuokratyöntekijä solmii kaksi kahdenkeskistä psykologista sopimusta, toisen käyttäjäyrityksen ja toisen henkilöstövuokrausyrityksen kanssa (De Cuyper ym., 2011, 108; Morf, Arnold & Staffelbach, 2014, 709). Psykologisen sopimuksen täyttyminen on yhteydessä positiivisiin asenteisiin työtä kohtaan vuokratyöntekijöiden keskuudessa. Psykologisista sopimuksista tärkeämmäksi näyttää muodostuvan käyttäjäyrityksen ja työntekijän välinen sopimus, joka käsittelee työn sisältöön liittyviä asioita ja tämän sopimuksen täyttyminen vaikuttaa merkittävästi myös henkilöstövuokrausyrityksen ja työntekijän

välisen sopimuksen täyttymiseen. (Morf, Arnold & Staffebach, 2014, 722.) Vuokratyöntekijän psykologinen sopimus on yleensä sisällöltään suppeampi kuin organisaation oman työntekijän, jolloin sen täytyminen ylipäänsä käy alhaisemmalla panostuksella kuin organisaation omien työntekijöiden kohdalla (Scheel ym., 2013, 300).

2.2 Monimuotoinen työyhteisö

2.2.1 Esimiehen rooli

Maailman muuttuessa on myös organisaatioiden ja esimiesten kyettävä vastaamaan ajankohtaisiin ihmisten tarpeisiin ja odotuksiin (Nadler & Tushman, 1990, 77; Veldsman & Johnson, 2017). Esimiestyön kompleksisuus vaikeuttaa työnkuvan määrittelyä eikä yhtä oikeaa tapaa tehdä esimiestyötä ole olemassa (Ashford & Tsui, 1991, 251; Dinh ym., 2014, 55). Esimiestyön sisältöön vaikuttavat esimerkiksi ympäristö, organisaatiossa työskentelevät ihmiset ja toimiala. Perinteiseen johtajakeskeiseen näkökulmaan verraten alaisten merkitys johtajuudessa on kasvanut ja esimiehen itsensä merkitys vähentynyt (Denis, Langley & Sergi, 2012). Nykyaikaisen johtajuustutkimuksen mukaan huomion esimiestyössä tulisi keskittyä aiempaa enemmän alaisiin ja heidän kehittämiseensä paremmiksi työntekijöiksi (Allio, 2012).

Esimiehen toiminnan vaikutus työyhteisön ilmapiiriin ja työntekijöiden sitoutumiseen ja motivaatioon on useiden tutkimusten mukaan erittäin suuri (Caesens ym., 2014; Chou, Lin, Chang & Chuang, 2013, 1; Piccolo & Colquitt 2006, 337; Ryan & Deci, 2017). Esimies on merkittävin yksittäinen tekijä työyhteisön tehokkuuden kehittäjänä ja edistäjänä (Burke, Stagl, Klein, Goodwin, Salas & Halpin, 2006) sekä työntekijän sitoutumisessa organisaatioon ja työyhteisöön (Caesens ym., 2014, 829; Singh & Srivastava, 2009, 71). Kannustavan esimiestyön ja työtaakan hallinnan on todettu vaikuttavan positiivisesti työntekijöiden kokonaisvaltaiseen elämänlaatuun (Goh, Ilies & Wilson, 2015). Ryanin ja Decin (2017, 161; 2000, 263) mukaan esimiestyö, joka tukee työntekijöiden yhteenkuuluvuuden, osaamisen ja itseohjautuvuuden tarpeita luo aikaan työntekijöiden sisäistä motivoitumista, joka ilmenee työyhteisössä esimerkiksi parempana sitoutumisena ja korkeampana työtyytyväisyytenä.

Esimies tarjoaa alaiselleen parhaimmat edellytykset sitoutumiseen tukemalla ja kannustamalla heitä (Singh & Srivastava, 2009, 71) ja olemalla luotettava, joustava ja oikeudenmukainen (Suonsivu, 2011, 136). Singhin ja Srivastavan (2009, 74) mukaan

esimiehen ja alaisen välinen luottamus vaikuttaa koko organisaatioon. Vuokratyöntekijöiden työsuhteet ovat yleensä lyhytkestoisempia kuin organisaation omien työntekijöiden työsuhteet, joka vaikeuttaa luottamuksen rakentamista esimiehen ja vuokratyöntekijäalaisen välille.

Mintzbergin (1989, 10, 15) mukaan esimiehillä on auktoriteettinsa ja asemansa myötä syntyviä rooleja, jotka ilmenevät samanlaisina organisaatiosta tai johtajuuden tasosta riippumatta. Tätä näkemystä on myöhemmin kritisoitu siitä, ettei se huomioi juurikaan kontekstia, työyhteisön jäsenten tai kulttuurin merkitystä (Crevani, Lindgren & Packendorff, 2010, 78). Esimiesroolin nostaminen organisaatioiden toiminnan keskiöön on johtanut Meindlin ja Ehrlichin (1987) mukaan johtajien roolin ylikorostumiseen. Esimiesroolin keskeisyyttä on kritisoitu vielä tätäkin laajemmin esittämällä arvioita koko johtajuuskonseptin arvosta ja merkityksestä ylipäätään (Alvesson & Sveningsson, 2003a; 2003b).

Mintzberg (1989) määritteli yhtenä ensimmäisistä johtajuustutkijoista tarkkoja rooleja esimiestyölle ja esimiehen toiminnalle. Mintzbergin (1989, 16) määritelmä esimiehen rooleista jakautuu kolmeen osa-alueeseen, jotka ovat ihmisten välisiin suhteisiin liittyvät roolit (keulakuva, ihmisten johtaja, yhteyshenkilö), tiedon käsittelyyn liittyvät roolit (valvoja, tiedon välittäjä, puhemies) ja päätöksentekoon liittyvät roolit (yrittäjä /muutoksen alkuunpanija, häiriöiden käsittelijä, resurssien allokoiija, neuvottelija). Burns ja Bass kehittivät johtajan rooleja kohti ihmisläheisempää näkökulmaa. Burns aloittama ja Bassin (1985) kehittämä transformationaalinen johtajuusteoria on edelleen yksi hallitsevimpia johtajuusteorioita (Dinh ym., 2014).

Transformationaalinen johtajuusteoria on saanut merkittävän paljon jalansijaa johtamistutkimuksissa (Judge & Piccolo, 2004, 756; Han, Liao, Taylor & Kim, 2018; Kelloway, Turner, Barling & Loughlin, 2012, 39). Dinhin ym. (2014) tutkimuksen mukaan transformationaalista johtajuutta oli käsitelty eniten 10 merkittävimmän akateemisen lehden johtajuusteorioita käsittelevissä artikkeleissa vuosien 2000–2012 aikana. Transformationaalinen johtajuus edustaa nykyaikaista näkemystä johtajasta ja sopii hyvin nykyaikaisiin organisaatioihin ja työyhteisöihin, jotka elävät jatkuvassa muutoksessa (Dionne ym., 2004, 179; Han ym., 2018, 1065). Dionnen ym. (2004) tutkimuksen mukaan transformationaalinen johtajuus on yhteydessä työyhteisön hyvään suorituskyykyyn, sillä se korostaa yhteenkuuluvuutta sekä avointa ja ketterää

kommunikaatiota. Chin ja Huangin (2014) tutkimuksen tulokset osoittivat, että transformationaalinen johtajuus parantaa työyhteisön suorituskkyä keskittymällä työyhteisön jaettuihin positiivisiin tunteisiin ja kokemuksiin sekä yhteisiin tavoitteisiin yksilötavoitteiden sijasta.

James Burns erotteli transformationaalisen ja transaktionaalisen johtajuuden käsitteet toisistaan ja määritteli transformationaalisen johtajan karismaattiseksi esikuvaksi, joka kannustaa ja inspiroi alaisiaan omalla esimerkillään. Transaktionaalisen johtajan Burns (1979) määritteli palkkioita ja rangaistuksia johtamismetodeina käyttävänä, johtajan asemavaltaa hyödyntävä johtajana. Transaktionaaliset johtajat eivät kyseenalaista organisaation tavoitteita, vaan hoitavat oman tonttinsa annettujen ohjeiden mukaisesti (Bass, 1985, 13). Transaktionaalinen johtajuus perustuu tehtäväorientoutuneeseen näkökulmaan ja sisältää esimerkiksi palkitsemisen hyvästä suorituksesta ja normaalista poikkeavien prosessien huomioimisen johtamisessa (Burke ym., 2006, 291). Transaktionaalinen johtajuusteoria ei huomioi ihmisten motivaation moninaisuutta, sillä työntekijöiden toimia ja motivaatiota ei voida selittää pelkästään palkitsemisellä tai sen määrällä. Tästä syystä Bass (1985) kehitti ihmisorientoitunutta transformationaalista johtajuusteoriaa ja määritteli transformationaaliseen johtajuuteen kuuluvat neljä dimensiota, jotka ovat ihannoitu vaikuttaminen (engl. *idealized influence*), inspiroiva motivoiminen (engl. *inspirational motivation*), älyllinen stimulointi (engl. *intellectual stimulation*) ja alaisten yksilöllinen huomioiminen (engl. *individual consideration*) (Bass & Avolio, 1994, 3-4).

Ihannoidulla vaikuttamisella tarkoitetaan esimiehen käytöstä, jota ohjailevat eettisesti ja moraalisesti oikeat valinnat työntekijöitään kohtaan sekä työntekijöiden hyvinvoinnista huolehtiminen. Inspiroiva motivointi ilmenee työntekijöiden kannustamisena ylittämään odotukset ja saavuttamaan jotakin, jota aiemmin on pidetty mahdottomana. (Bass & Avolio, 1994, 3-4; Kelloway ym., 2012, 40-41.) Esimiehen kannustaessa työntekijää ylittämään odotukset on tärkeää muistaa, ettei kannustus vain muutu painostukseksi tavoitella jotakin mahdotonta, sillä painostuksella on nähty olevan negatiivisia vaikutuksia työhyvinvointiin (Nadler & Tushman, 1990, 84).

Älyllistä stimulointia on se, että johtaja tukee alaistensa innovatiivisuutta ja luovuutta kyseenalaistamalla perinteiset oletukset ja kannustamalla etsimään uusia ratkaisuja olemassa oleviin ongelmiin. Johtaja kannustaa luovuuteen, uusien lähestymistapojen ja

omien ajatuksien hyödyntämiseen ottamalla alaiset osaksi ongelmanratkaisuprosesseja. Transformationaalinen johtaja keskittyy virheiden sijasta onnistumisiin. Alaisten yksilöllinen empaattinen huomioiminen auttamalla, tukemalla, kannustamalla ja opastamalla työntekijöitä yksilöinä luo mahdollisuuden kehittää esimies-alaissuhdetta ja työntekijää osana organisaatiota. (Bass & Avolio, 1994, 3–4; Kelloway ym., 2012, 40–41; Leavitt & Bahrami, 1988, 40.) Vaikka älyllinen stimulointi on teorian mukaan esimiehen ja alaisen välillä tapahtuvaa, on sillä Dionnen ym. (2004) tutkimuksen mukaan positiivinen vaikutus myös koko työyhteisöön. Älyllinen stimulointi kehittää vaihtoehtoisia tapoja selvitä esimerkiksi konflikteista, jolloin koko työyhteisön kyky suoriutua konfliktitilanteista paranee älyllisen stimuloinnin myötä.

Esimiehen antaman yksilöllisen ja rakentavan palautteen on todettu edistävän työntekijöiden työtyytyväisyyttä (Ashford & Tsui, 1991, 251; Sommer & Kulkarni, 2012, 178–179). Myös kritiikki voidaan kokea aiheellisena ja reiluna, jos se on esitetty hyvin perusteluin ja rakentavasti. (Sommer & Kulkarni, 2012, 194). Hyvästä suoriutumisesta palkitseminen nähdään tärkeänä työtyytyväisyyttä parantavana tekijänä ja se, että esimies ymmärtää yksilöllisesti työyhteisön jäsentensä tarpeet ja kyvyt (Atwater & Bass, 1994, 50, 69). Tarpeilla ja kyvyillä tarkoitetaan myös työn ulkopuolisten asioiden, kuten harrastusmahdollisuuksien ja tarvittavan vapaa-ajan mahdollistamista työntekijöille (Salmela-Aro & Nurmi, 2004, 486). Elon ja Feldtin (2005) mukaan mahdollisuus kokeilla uusia työtehtäviä ja johtaa omaa työtään sekä tehdä työtä joustavasti ovat työntekijän työtyytyväisyyden kannalta tärkeitä asioita.

Transformationaalinen johtaja vakuuttaa alaisensa panostamaan työhönsä enemmän, kuin mitä minimivaatimukset ovat ja rohkaisee alaisiaan ajattelemaan oman etunsa sijasta työyhteisön yhteistä hyvää (Piccolo & Colquitt, 2006, 329). Transformationaalisen johtajuuden on nähty vaikuttavan positiivisesti sekä työhyvinvointiin (Kelloway ym., 2012), työtyytyväisyyteen ja motivaatioon (Judge & Piccolo, 2004, 760). Nykyaikainen käsitys transformationaalisesta johtajuudesta painottaa työntekijälähtöisyyttä ja johtajuutta työntekijöiden parhaan potentiaalin esiintuomiseksi (Piccolo & Colquitt, 2006, 327).

Transformationaalisen johtajuuden rinnalla johtajalla olisi suotavaa olla myös tehtäväorientoituneisuuden piirteitä eli vahvaa aloitteellisuutta organisaation toiminnan ylläpitämisessä ja kehittämisessä (Elo & Feldt, 2005). Burken ym. (2006) tutkimuksessa

sekä ihmissuhde- ja tehtäväorientoituneisuudella nähtiin olevan positiivinen vaikutus työyhteisön suoriutskykyyn. Tässä tutkimuksessa jätämme tehtäväorientoituneet piirteet viitekehyksen ulkopuolelle, sillä tutkimus keskittyy vahvasti ihmisten välisiin suhteisiin ja niiden vaikutukseen työyhteisöjen toimintaan ja johtamiseen.

Transformationaalinen johtajuus keskittyy vahvasti yksittäisiin esimies-alaisuuhteisiin (Bass & Avolio, 1994, 3–4; Dionne ym., 2004, 177). Vaikka aiempi tutkimus osoittaa yksittäisten suhteiden hoitamisen vaikuttavan myös koko työyhteisöön (Dionne ym., 2004), on tärkeämpi rooli koko työyhteisöä ajatellen perusteltu. Leavittin ja Bahramin (1988) mukaan työyhteisöä tarkasteluyksikkönä ei tulisi sivuuttaa, sillä se on merkittävä osa organisaation toimintaa. Esimiehen työ ei ole vain yksittäisten työntekijöiden osaamisen kehittämistä (Ryan & Deci, 2017, 161) vaan kyseessä on laajemmin koko työyhteisön kehittämistyö, jossa jokainen yksilö toimii tehokkaana osana laajempaa työyhteisöä ja sitä kautta koko organisaatiota (Leavitt & Bahrami, 1988, 188; Zhang, Cao & Tjosvold, 2011, 1589).

Siinä missä transformationaalinen johtajuus määrittelee esimiehen keskeiseksi tekijäksi organisaation ja työyhteisön menestymisessä korostaen vuorovaikutuksesta huolimatta yksilökeskeisyyttä, nykyaikaiset postheroistiset ja monikollisuutta korostavat johtajuusteoriat kyseenalaistavat johtajuuden yksilökeskeisyyden. Crevanin ym. (2010, 78) mukaan johtajuustutkimuksessa tulisi ottaa yksilön ominaisuuksien ja persoonallisuuspiirteiden sijaan huomioon vuorovaikutuksen ja kontekstisidonnaisuuden merkitys. Tarkastelun tulisi suuntautua johtajasta johtajuuteen ja sen ilmentymiin. Tarve monikolliselle johtajuudelle on syntynyt siitä ajatuksesta, että johtajuuden tehtävien ja vastuiden jakamisella voitaisiin saavuttaa aiempaa tehokkaampaa toimintaa. (Denis ym., 2012, 213.)

Crevanin ym. (2010, 84) mukaan johtajuustutkimus tarvitsee kipeästi syvempää ymmärrystä jokapäiväisistä johtajuuskäytännöistä ja toimista, sillä se auttaisi ymmärtämään muutaman yksilön toiminnan tarkastelun sijaan johtajuuteen liittyvät laajemmat mikro- ja makrotason aspektit. Esimerkiksi yksittäisen johtajan tehokkuuden tarkastelun sijaan voitaisiin ymmärtää laajemmin työntekijöiden tuottamaa johtajuutta ja sen tehokkuutta.

Alvesson ja Sveningsson (2003a; 2003b) kritisoivat vahvasti johtajuuden rakennetta ja esittävät jopa, että joissakin konteksteissa johtajuutta ei tarvittaisi lainkaan vaan johtajuudella haetut tavoitteet saavutettaisiin työyhteisön toiminnalla ilman johtajuuden erillistä huomiointia. Johtajuustutkimuksessa johtajuutta pidetään yleisesti itseisarvona ja oletetaan sen olevan olemassa. Alvesson ja Sveningsson (2003b) rohkaisevat tutkijoita kyseenalaistamaan johtajuuden tarpeellisuuden itsessään, sillä johtajuuden ollessa erilaisia vaikutusprosesseja voi sen muoto ja tarpeellisuus muuttua kontekstin mukaan merkittävästi.

Monikollista johtajuutta ja johtajattomuutta on kritisoitu liiallisuuksiin menemisestä hierarkkisuuden vähättelemisessä, sillä hierarkkinen rakenne on edelleen vahvasti läsnä suurimmassa osassa organisaatioita (Denis, ym., 2012, 270). Monikollinen johtajuus on Denisin ym. (2012, 216–217) mukaan ajatuksen tasolla hyvä ja tavoiteltava asia, mutta sen sovellettavuus käytäntöön on ongelmallista vahvan teoreettisuuden ja hypoteettisuuden vuoksi. Monikollinen johtajuus sopisi Denisin ym. (2012) mukaan parhaiten asiantuntijatyöhön, jossa työntekijät ovat itseohjautuneita.

Henkilöstövuokraus on vasta laajentumassa asiantuntijatyöyhteisöihin (Gebel & Giesecke, 2011, 28). Monimuotoisissa työyhteisöissä eriarvoisuus ja suuri vaihtuvuus heikentävät itseohjautuvuutta (Mauno & Kinnunen, 2005) ja työyhteisön kykyä kehittää johtajuutta ajan kuluessa vuorovaikutuksessa työyhteisön jäsenten kesken. Esimiehen tarpeellisuus roolina työyhteisössä pysyvyyden ja toiminnan koordinoimisen edustajana (Mintzberg, 1989, 10, 15) on perusteltua, sillä työntekijöiden vaihtuessa monikollisen johtajuuden tarvitsema vuorovaikutuksellisuus heikkenee. Esimiesroolin olemassaolon tärkeys monimuotoisessa työyhteisössä ei tarkoita sitä, että esimiehen rooli organisaation menestyksessä toiminnassa olisi keskeinen. Aiemman tutkimuksen perusteella vaikuttaa siltä, että esimiehen valmentajamainen ote ja rooli työyhteisön jäsenten parhaan potentiaalin valjastajana tuottaa kokonaisvaltaisesti toimivan ja tehokkaan kokonaisuuden (Dionne ym., 2004; Leavitt & Bahrani, 1988, 188).

Palkatessaan vuokratyövoimaa organisaatio sitoutuu työntekijöiden erilaisiin taustoihin ja erilaisiin tavoitteisiin työelämässä (Wheeler & Buckley, 2001). Esimiestyölle tämä tarkoittaa monimuotoisuuden lisääntymistä työyhteisössä ja aiempaa tarkempaa ymmärrystä jokaisesta työntekijästä yksilönä (Bass & Avolio, 1994). Vuokratyöntekijöiden ja organisaation omien työntekijöiden työskenteleminen samassa

työympäristössä luo tarpeen molempien työntekijäryhmien huomioon ottamiselle niin johtamisessa kuin työyhteisön rakentamisessakin (Wheeler & Buckley, 2001).

2.2.2 Eriarvoisuus

Jokainen työyhteisön jäsen vaikuttaa työhön jollakin tavalla. Työyhteisössä, jossa on sekä vuokratyöntekijöitä ja organisaation omia työntekijöitä, voi eriarvoisella kohtelulla olla merkittäviäkin vaikutuksia organisaation toimintaan. (Viitala & Mäkipelkola, 2005; Wheeler & Buckley, 2000.) Käyttäjyrytyksen merkitys vuokratyöntekijän sitoutumisessa ja työtyytyväisyydessä on tutkitusti suurempi kuin henkilöstövuokrausyrityksen (Jiang & Wang, 2018, 130) ja sen vuoksi käyttäjyrytysten esimiesten rooli tässä työssä on kiistaton.

Työn epävarmuus työntekijästä johtumattomista syistä heikentää työtyytyväisyyttä, sitoutumista ja työmotivaatiota (Mauno & Kinnunen, 2005) ja vaikuttaa työntekijän henkiseen hyvinvointiin sitä heikentävästi (Giunchi ym., 2015, 4). Epätyypilliset työn muodot lisäävät työhön liittyvää epävarmuutta (Kalleberg, 2009, 7). Työn epävarmuus voi olla pelkoa työsuhteen päättymisestä tai työssä tapahtuvista muutoksista. Epävarmuus on subjektiivinen kokemus, joka ei suoraan ole riippuvainen henkilön työsuhteen muodosta (Mauno & Kinnunen, 2005). Vuokratyö kuitenkin sisältää merkittävästi työn epävarmuutta, sillä vuokratyöntekijöiden keskuudessa uhka työsuhteen päättymisestä tai työssä tapahtuvista muutoksista eli työn epävarmuutta lisäävät tekijät ovat usean työntekijän murheena (Cazes & de Laiglesia, 2015, 147; Giunchi ym., 2015, 5; Hietala ym., 2014, 22–23). Vuokratyösuhteissa usein ilmenevä työn epävarmuus asettaa vuokratyöntekijät eriarvoiseen asemaan organisaation omiin työntekijöihin nähden ja luo osaltaan eriarvoisuutta työyhteisöön.

Erilaiset työsuhteiden muodot luovat työyhteisöihin erilaisia ryhmittymiä erilaisin oikeuksin. Yleisesti katsottuna vuokratyösuhteissa työskentelevien henkilöiden työsuhteiden ehdot ovat heikommalla kuin organisaation omien työntekijöiden (Cazes & de Laiglesia, 2015, 153). Kokemukset epäoikeudenmukaisuudesta tai eriarvoisuudesta heikentävät työntekijän sitoutumista (Suonsivu, 2011; Viitala ym., 2006). Esimerkkejä eriarvoisuudesta työsuhteiden välillä ovat työn huonompi laatu, huonommat tai kokonaan puuttuvat työsuhte-edut ja koulutusmahdollisuudet sekä alhaisempi palkkataso (Cazes & de Laiglesia, 2015, 147; Fuller & Vosko, 2008, 41). Cazesin ja de Laiglesian (2015, 155)

palkkaepätasa-arvoisuustutkimuksen mukaan Suomessa vakituiset työntekijät saavat keskimäärin 19 % parempaa palkkaa kuin muissa työsuhteen muodoissa työskentelevät työntekijät. Tutkimuksen tuloksissa on otettu huomioon koulutus ja työsuhteen pituus vertailukelpoisuuden parantamiseksi.

Kolmikantainen työsuhde mahdollistaa työntekijöiden eriarvoisen aseman organisaatiossa. Vuokratyöntekijän ollessa organisaation ulkopuolinen työntekijä, ei hänelle tarvitse tarjota organisaation linjan mukaisia työsuhte-etuja vaan vuokratyöntekijän työsuhte-edut ovat henkilöstövuokrausyrityksen mukaiset. (Viitala ym., 2006, 170.) Vuokratyöntekijän helppo korvattavuus uudella työntekijällä alentaa organisaatioiden halukkuutta kouluttaa ja kehittää vuokratyöntekijöitä (Kalleberg, 2009). Kolmikantaisuus voi myös aiheuttaa sekaannuksia ja väärinymmärryksiä vastuun jakautumisesta eri osapuolten kesken. Rooliepäselvyys kolmikantaisessa työsuhteessa johtaa helposti vuokratyöntekijän tuntemuksiin kuulumattomuudesta kummankaan organisaation työntekijäksi ja heikentää sitoutumista. (Burgess & Connell, 2006, 130.)

Viitalan, ym. (2006, 117) tutkimuksessa esiteltiin kokemuksia, jonka mukaan organisaation omat työntekijät olivat kokeneet vuokratyöntekijät ”toisen luokan kansalaisina”. Samassa tapauksessa vuokratyöntekijät oli myös tarkoituksenmukaisesti jätetty kutsumatta yhteiseen vapaa-ajan viettoon. De Cuyperin ja De Witten (2008) mukaan vuokratyöntekijöiden jättäminen organisaatioiden omien HR-käytäntöjen ulkopuolelle lisää ennenaikaisen irtisanoutumisen riskiä ja alhaista sitoutumista.

Yhteiskunnallisesti eriarvoisuutta ajateltuna mahdollisuus tarjota eriarvoisia ehtoja eri työntekijäryhmille luo epätasa-arvoa työntekijöiden keskuudessa (Cazes & de Laiglesia, 2015, 148). Tuloterot ovat kasvaneet OECD-maissa viimeisten 25 vuoden aikana (Cazes & de Laiglesia, 2015, 156) ja lainsäädännön mahdollistamat erilaiset palkkatasot eri työsuhteille ovat osittainen selitys tähän. Lainsäädäntö, joka mahdollistaa organisaatioille työn teettämisen eriarvoisilla työsuhteilla on Gebelin ja Giesecken (2011) mukaan eriarvoisuusongelman ydin, joka tulisi ratkaista yhdenmukaistamalla lainsäädäntöä eri työsuhteen muodoissa.

2.2.3 Yhteenkuuluvuus

Keskeisiä hyvän työilmapiirin tekijöitä ovat työyhteisön jäsenten keskinäinen luottamus, työtovereilta saatava tuki, työryhmän yhteenkuuluvuus ja keskinäinen yksimielisyys

työlle merkityksellisistä asioista (Caesens ym., 2014, 825; Chou ym., 2013, 7; Dionne ym., 2004, 183; Simola & Kinnunen, 2005). Yhteenkuuluvuus tarkoittaa Atwaterin ja Bassin (1994, 70) mukaan työyhteisön jäsenten kokemaa vetovoimaa toisiaan ja yleisesti työyhteisöä kohtaan. Vetovoima lisää työyhteisön jäsenten halukkuutta pysyä osana organisaatiota eli se sitouttaa työntekijöitä.

Organisaatiokulttuuri eli organisaation työntekijöiden kesken jaetut uskomukset, arvot ja normit on merkittävä yhteenkuuluvuuden osa-alue (Atwater & Bass, 1994, 49). Organisaatiokulttuurin tarkka määrittäminen on hankalaa eivätkä tutkijat ole yksimielisiä siitä, onko organisaatiokulttuuri organisaation ominaispiirre vai organisaatiossa toimivien jäsenten muodostama kulttuuri (Mauno & Ruokolainen, 2005). Tämän tutkimuksen kannalta ei ole oleellista perehtyä tarkemmin organisaatiokulttuurin ominaisuuksiin vaan olennaista on tiedostaa, että arvot, uskomukset ja normit työyhteisössä ovat merkittävä yhteenkuuluvuutta rakentava osa.

Työyhteisöt kehittyvät ajan kuluessa sekä ulkoa ja sisältä tulevien vaikutusten myötä (Sundstrom ym., 1990). Kehittyminen on vahvasti sidoksissa kontekstiin, jossa työyhteisö toimii ja ihmisiin, joita se sisältää. Henkilöstövuokraus muuttaa työyhteisöjä, sillä sen ominaispiirteenä on suuri vaihtuvuus (Viitala & Mäkipelkola, 2005, 27), joka estää työyhteisöjen yhtenäisen pitkäaikaisen toiminnan. Vaihtuvuuden vaikutus työyhteisön toimintaan riippuu vuokratyöntekijöiden määrästä ja siitä, kuinka paljon työ vaatii erityisosaamista ja kuinka paljon sitä menetetään työntekijän vaihtuessa (Sundstrom ym., 1990, 124).

Työyhteisön suorituskky muodostuu Dionnen ym. (2004, 179) mukaan kommunikaation tasosta, konfliktitilanteiden käsittelykyvystä ja yhteenkuuluvuudesta. Työyhteisöt, jotka selviävät hyvin konfliktitilanteista, kommunikoivat avoimesti ja helposti ja tuntevat vahvaa yhteenkuuluvuuden tunnetta, suoriutuvat tehtävistään parhaiten. Zhangin ym. (2011, 1602–1603) tutkimuksen mukaan transformationaalinen johtajuus edistää työyhteisön kommunikaatiota ja suorituskkyä vaikuttamalla työyhteisön jäsenten konfliktitilanteiden käsittelytaitoihin. Dionnen ym. (2004, 187) tutkimuksen mukaan transformationaalinen johtajuus linkittyy työyhteisön suorituskkyyn esimiehen ihannoidun vaikuttamisen ja inspiroivan motivoimisen kautta. Nämä esimiehen roolit edistävät työyhteisön jaetun vision kehittymistä ja sitoutumista, jotka puolestaan kasvattavat yhteenkuuluvuuden tunnetta työyhteisössä.

Työyhteisön tuella (Caesens ym., 2014, 825) ja ilmapiirillä (Feldt, Kinnunen & Mauno, 2005) on positiivinen vaikutus työntekijän sitoutumiseen. Luottamuksellisen ja kannustavan työilmapiirin syntymiseen vaikuttavat Singhin ja Srivastavan (2009, 71) mukaan esimiehen lisäksi myös työntekijöiden omat henkilökohtaiset ominaisuudet ja motivaatio sekä muut työyhteisön jäsenet. Choun ym. (2013, 7) tutkimuksen mukaan transformationaalisella johtajuudella on todettu olevan positiivinen vaikutus sekä esimies-alaisuuteen luottamukseen ja työyhteisön jäsenten keskinäiseen luottamukseen.

Organisaation tehtävänä on luoda suotuisat olosuhteet työyhteisön yhteenkuuluvuuden mahdollistamiseksi (Atwater & Bass, 1994, 49). Tällaisia toimenpiteitä ovat esimerkiksi kommunikointi työntekijöiden työn tavoitteista ja vaikutuksista organisaatioon, riittävien resurssien varmistaminen (Suonsivu, 2011, 136) ja mahdollisuus avoimeen kommunikaatioon työyhteisössä ja organisaatiossa (Atwater & Bass, 1994, 49). Esimiehen tehtävänä on varmistaa, että työyhteisön tavoitteet ja normit ovat linjassa koko organisaation tavoitteiden ja organisaatiokulttuurin kanssa (Atwater & Bass, 1994, 71). Organisaation luomien suotuisien olosuhteiden ja esimiesten kommunikoiden arvojen ja normien tuloksena ovat yhtenäiset arvot ja yhteinen visio, jotka ohjaavat kaikkien organisaation jäsenten toimintaa (Simola & Kinnunen, 2005).

Atwaterin ja Bassin (1994, 62) mukaan työyhteisön koko vaikuttaa yhteenkuuluvuuteen. Suurissa työyhteisöissä työskentelevät henkilöt kokevat alhaisempaa sitoutumista työyhteisöön ja ovat vähemmän halukkaita yhteistyöhön kuin pienissä työyhteisöissä työskentelevät henkilöt. Tarkkaa optimaalista kokoa on mahdotonta arvioida, sillä siihen vaikuttavat työtehtävät ja käytettävissä olevat resurssit. Tärkeintä on, että esimiehellä olisi mahdollisuus yksilöllisesti keskittyä jokaisen työntekijään ja että työntekijät pystyisivät helposti kokemaan yhteenkuuluvuuden tunnetta jokaiseen työyhteisön jäseneseen. (Atwater & Bass, 1994, 62–63).

2.3 Esimies monimuotoisen työyhteisön johtajana

Monimuotoisia työyhteisöjä leimaavat aiemman kirjallisuuden perusteella eriarvoisuus, heikko sitoutuneisuus ja suuri vaihtuvuus etenkin vuokratyöntekijöiden keskuudessa (esim. Kalleberg, 2009). Monikollisten johtajuusteorioiden dynaamisissa, kollektiivisissa prosesseissa syntyvä johtajuus (Denis ym., 2012) on haasteellinen monimuotoisten työyhteisöjen kohdalla, sillä suuri vaihtuvuus heikentää työyhteisöjen pysyvyyttä.

Eriarvoisuus ja sen haitat työyhteisön ja organisaation toiminnalle vaativat vastapainoksi hyvää, eriarvoisuutta vähentävää johtajuutta (Ryan & Deci, 2017), jota on vaikeaa ylläpitää monikollisen johtajuuden keinoin suuren vaihtuvuuden vallitessa. Esimiesroolin merkitys monimuotoisessa työyhteisössä vaikuttaa näiden tekijöiden vuoksi olevan suurempi kuin perinteisessä, vain organisaation omia työntekijöitä sisältävässä työyhteisössä.

Esimiehen asema monimuotoisen työyhteisön johtajana on haastava ja ristiriitainen, sillä esimiehen tehtävät ovat osittain ristiriidassa henkilöstövuokrauksen käytön syiden kanssa. Keskeinen perustelu vuokratyövoiman käytölle on joustavuuden haku eli toisin sanoen organisaatioiden haluttomuus sitoutua pitkällä tähtäimellä vuokratyöntekijöihin (Viitala, ym., 2006, 167). Organisaation omien työntekijöiden silmissä henkilöstövuokraus voidaan nähdä uhkana heille ja toisaalta vuokratyöntekijät saattavat olla haluttomia sitoutumaan organisaatioon työn epävarmuuden vuoksi (Mauno & Kinnunen, 2005).

Esimiehen tärkein tehtävän monimuotoisen työyhteisön johtajana on ymmärtää ja hallita jokaisen työntekijän odotuksia (Atwater & Bass, 1994, 74) ja välittää organisaation visio, arvot ja tehtävät omalle työyhteisölleen (Feldt ym., 2005). Todenmukaisten odotuksien asettaminen on tärkeää, sillä esimiehen asettamat epärealistiset odotukset voivat kostautua työtyytymättömyytenä, jos luvattuja lupauksia ei voida täyttää (Nadler & Tushman, 1990, 84). Monimuotoinen työyhteisö voi toimia hyvin ja tehokkaasti, jos taustoiltaan erilaisten työntekijöiden yksilölliset tarpeet otetaan selkeästi esimiestasolla huomioon (Scheel ym., 2013, 303). Alaisten luottamus esimieheen on yksi tärkeimmistä peruspilareista avoimen ja kannustavan ilmapiirin luomisessa (Singh & Srivastava, 2009, 72). Aktiivinen palautteenanto esimieheltä alaisille tasapuolisesti kehittää esimies-alaissuhdetta (Ashford & Tsui, 1991) ja koettu tasapuolinen tuki organisaatiolta edistää työhön sitoutumista (Jiang & Wang, 2018, 1037).

Työyhteisön johtamisessa kaksi tärkeää peruslähtökohtaa ovat esimiehen omat ihmissuhdetaidot (Ceri-Booms, Curseu & Oerlemans, 2017, 178; Leavitt & Bahrami, 1988, 79) ja työyhteisön jäsenten sopivuus kyseiseen työhön ja työyhteisöön. Rekrytoinnin merkitys on todella suuri, kun pohditaan, kuinka työyhteisön potentiaalia voitaisiin hyödyntää mahdollisimman tehokkaasti. (Leavitt & Bahrami, 1988, 79.) Vaikka vuokratyöntekijät paikkaisivat vain lyhyen ruuhkapiikin, on heillä selkeä vaikutus

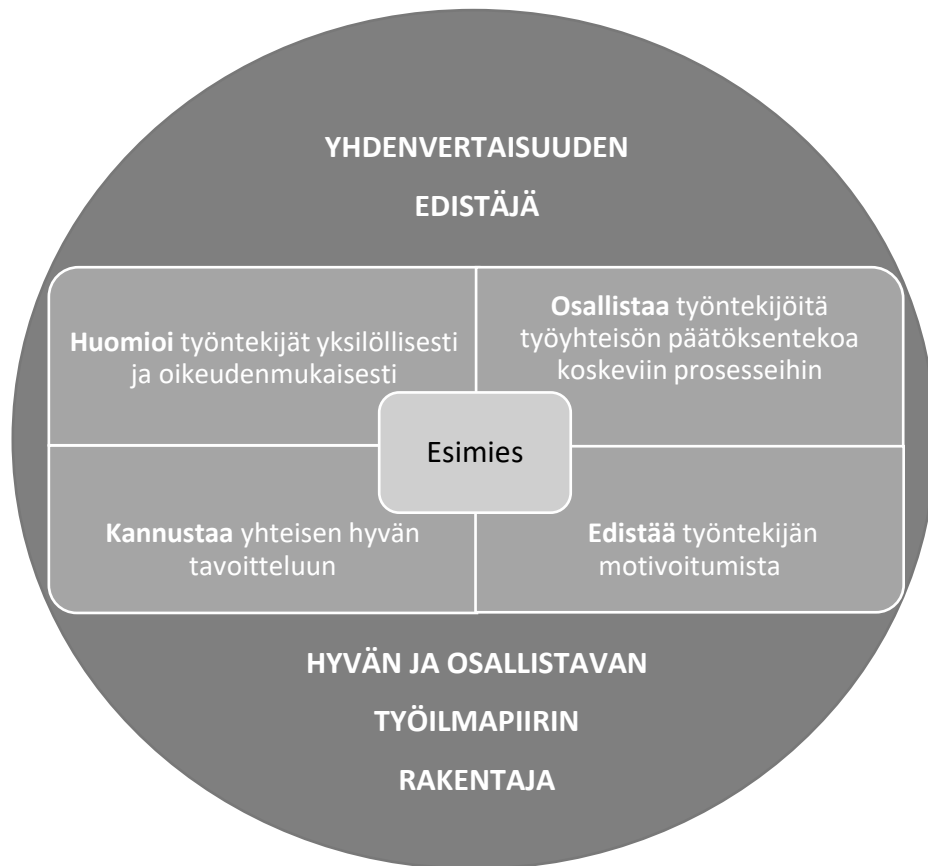
työyhteisöön ja heidän sopivuuttansa juuri kyseisen työyhteisön jäseneksi tulisi tarkastella rekrytointitilanteessa. Työyhteisöjen johtamisen hankalaksi tekee niiden kontekstisidonnaisuus ja erilaiset tarpeet. Vahvaa asiantuntijuutta vaativat työtehtävät, esimerkiksi kehitykseen erikoistuneet työyhteisöt vaativat Sundstromin ym. (1990, 130) mukaan esimieheltä panostusta työyhteisön sisäiseen toimintaan. Ulkoisien sidosryhmien kanssa työskentelyyn keskittyvät työyhteisöt taas tarvitsevat esimiehen, joka huolehtii sisäisten asioiden lisäksi myös työtehtävien selkeydestä ja kommunikaatiosta työyhteisön ulkopuolella.

Transformationalisen johtajuuden inspiroivan motivoimisen ulottuvuus on monimuotoisen työyhteisön sitoutumisen kannalta merkittävä. Esimiehen tulisi selkeyttää työntekijöiden työtehtävien merkitystä organisaation toiminnalle ja saada työntekijän motivoitumaan tekemästään työstä paremmin (Atwater & Bass, 1994, 71). Vuokratyöntekijöiden kohteleva tasa-arvoisesti yhdenvertaisena osana työyhteisöä on Maunon ja Kinnusen (2005) mukaan tehokas keino vähentää eriarvoisuuden tunnetta ja samalla lisätä sitoutuneisuutta ja työhyvinvointia työyhteisössä. Organisaation henkilöstöpolitiikalla voidaan saada aikaan merkittävää eriarvoisuuden vähenemistä, esimerkiksi vakuuttamalla työntekijät mahdollisuudesta saada paikka organisaation omana työntekijänä, jos tällaisesta on työsuhteen alkaessa kerrottu.

Kuvio 3 on yhteenveto aiemmin esitettyjen teorioiden pohjalta. Kuvio kuvastaa esimiehen roolia monimuotoisen työyhteisön johtajana. Tässä tutkimuksessa esimiehen roolia kuvataan transformationaaliseen johtajuuteen pohjautuen, sillä transformationaalisella johtajuudella on tutkittu olevan positiivinen vaikutus työyhteisön suorituskyykyyn yksilöihin vaikuttamisen kautta (Dionne ym., 2004). Kuviossa 3 esimiehen tehtävä työyhteisössä on huomioida työntekijät yksilöllisesti, osallistaa heidät työyhteisön päätöksentekoon, edistää motivoitumista yksilöllisesti ja kannustamalla yhteisen hyvän tavoitteluun yksilötavoitteiden sijasta. Kuvio sisältää monia transformationaalisen johtajuuden piirteitä. Transformationaalinen johtajuus pyrkii eroon kilpailuasetelmista työyhteisön sisällä korostamalla yksilön suorituksen merkityksen sijaan koko työyhteisön menestymisen tärkeyttä (Zhang ym., 2011, 1589).

Yhteenkuuluvuutta ja sitoutumista edistävä esimiestyö tarvitsee osakseen myös työyhteisön merkityksen huomioimisen (Atwater & Bass, 1994, 49) ja sen vuoksi kuvio sisältää yhdenvertaisen kohtelun ja hyvän ja osallistavan työilmapiirin rakentamisen

työyhteisöä kuvaavina toimenpiteinä. Osallistava työilmapiiri ja työntekijöiden ottaminen mukaan osaksi päätöksentekoa ovat monikollisen johtajuuden piirteitä. Esimiesroolin tärkeydestä monimuotoisessa työyhteisössä huolimatta nykyinen johtajuustutkimus osoittaa, että johtajuuden ja päätöksenteon jakaminen työyhteisön jäsenten kesken on useissa tapauksissa tehokas ja pitkällä aikavälillä kokonaisvaltaisesti hyödyllinen johtajuuden muoto (Denis ym., 2012, 213).



Kuvio 3 Esimiehen roolit ja tehtävät monimuotoisen työyhteisön johtajana.

Vuokratyöntekijöitä sisältävässä työyhteisössä esimiehen tulee kiinnittää erityistä huomiota työyhteisön ilmapiiriin eli yhteenkuuluvuuden luomiseen ja yhdenvertaiseen kohteluun (Caesens ym., 2014, 825; Simola & Kinnunen, 2005). Vuokratyövoiman suuri vaihtuvuus (Viitala & Mäkipelkola, 2005, 27) vaikeuttaa työyhteisön yhteenkuuluvuuden ja hyvän työilmapiirin ylläpitämistä, sillä ne ovat työyhteisön jäseniin sidottuja ominaisuuksia (Atwater & Bass, 1994, 49). Monimuotoisen työyhteisön ilmapiiriä ja yhteenkuuluvuutta voidaan rakentaa avoimella kommunikaatiolla ja työntekijöiden työn tavoitteiden ja tarkoitusten selkeällä avaamisella. (Atwater & Bass, 1994, 49; Suonsivu, 2011, 136.) Tämä ei ole pelkästään esimiehen työtä vaan koko organisaation toiminta

vaikuttaa siihen, kuinka avoin ja tasavertainen kulttuuri organisaatiossa on. Organisaatioiden tulisikin kokonaisuutena kiinnittää enemmän huomiota siihen, kuinka vuokratyöntekijöitä kohdellaan ja millainen arvo ja asema heillä on organisaatiossa (Jiang & Wang, 2018, 1039).

Tässä tutkimuksessa monimuotoista työyhteisöä ja sen johtamista lähestytään esimiehen näkökulmasta. Nykyaikaisessa johtajuustutkimuksessa on tunnistettu, että yksilökeskeisyyden sijaan johtajuutta tulisi tarkastella kollektiivisena, työyhteisön yhteisenä prosessina (Denis ym., 2012). Tämä teoreettinen viitekehys keskittyy esimiehen rooleihin ja tehtäviin monimuotoisen työyhteisön johtajana, mutta on vain yksi osa koko työyhteisön tehokasta toimintaa ja johtajuutta. Viitekehysten tarkoituksena on esittää aiemman kirjallisuuden pohjalta muodostetut monimuotoisessa työyhteisössä työskentelevän esimiehen roolit, joiden avulla esimiestyö olisi työyhteisön toiminnan kannalta mahdollisimman onnistunutta. Kokonaisvaltaisen työyhteisön menestyksekkään toiminnan saavuttamiseksi tämä viitekehys ei tarjoa tyhjentävää vastausta vaan jokainen työyhteisön jäsen vaikuttaa sen toimintaan omilla rooleillaan ja tehtävillään. Esimiesnäkökulman vuoksi työyhteisön muiden jäsenten roolit ja tehtävät jätetään tästä tarkastelusta pois.

3 METODOLOGIA

3.1 Laadullinen tutkimus ilmiön ymmärtämisen menetelmänä

Tutkimusmenetelmissä voidaan erottaa selkeästi kaksi suuntausta, laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus ja määrällinen eli kvantitatiivinen tutkimus. Nämä kaksi tutkimusmenetelmää eivät ole toisistaan erillisiä, täysin erilaisia menetelmiä vaan niitä yhdistää esimerkiksi pyrkimys objektiivisuuteen ja loogiseen todisteluun, eli tutkijat nojaavat omien subjektiivisten mieltymyksiensä sijaan tulosten todistelussa havaintoaineistoihinsa tutkimusmenetelmästä riippumatta. (Alasuutari, 2012.) Laadullinen tutkimus voidaan erottaa kvantitatiivisesta tutkimuksesta esimerkiksi siten, että laadullinen tutkimus ei tavoittele totuuden löytämistä asiasta vaan välittömän havainnon tavoittamattomissa olevien asioiden tuomista esiin (Vilkka, 2017, 76).

Tutkittaessa ihmisten käsityksiä tai kokemuksia on keskustelu paras väline näiden kertomiseen (Hirsjärvi & Hurme, 2008; Laine, 2018, 39). Laadullinen tutkimus keskittyy yksilön sijasta ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä (Alasuutari, 2012; Hyvärinen, Nikander & Ruusuvuori, 2010, 17), eli eläytymään tutkittavan kohteen ajatuksiin, motiiveihin, ilmapiiriin ja tunteisiin (Tuomi & Sarajärvi, 2002, 27). Tämän tutkimuksen tarkoituksena on ymmärtää esimiesten omien kokemusten avulla laajemmin henkilöstövuokrauksen vaikutuksia esimiestyöhön, joten keskustelevala ja eläytymisen mahdollistava aineistonkeruumenetelmä oli selkeä valinta tutkimuksen toteuttamiseksi.

Haastattelu aineistonkeruumenetelmänä ei vielä suoranaisesti tarkoita laadullista tutkimusta, vaan haastatteluista kerätyllä aineistolla voidaan yhtä hyvin tehdä myös kvantitatiivista analyysia (Eskola & Suoranta, 1998). Laadulliseksi tutkimus muodostuu silloin, kun aineistosta pyritään havaitsemaan suoraan luettavissa olevien faktojen sijaan laajempia merkityksiä ja taustalla vaikuttavia tekijöitä (Alasuutari, 2012). Haastattelun etu aineistonkeruumenetelmänä on etenkin sen tuoma joustavuus. Haastattelija pystyy selittämään kysymyksiä auki, oikaisemaan väärinymmärryksiä ja ohjaamaan tarvittaessa keskustelua oikeaan suuntaan. (Tuomi & Sarajärvi, 2002, 75.) Tässä tutkimuksessa haastattelut toimivat oikein hyvin aineistonkeruumenetelmänä, sillä monet keskustelussa esiin nousseista asioista vaativat tarkennusta ja lisäkysymyksiä tullakseen täysin avatuiksi.

Ennen haastattelua on tärkeää, että haastateltava saa tutustua aiheeseen tai haastattelukysymyksiin, jotta haastatteluhetkellä halutusta aiheesta saadaan tietoa mahdollisimman paljon (Tuomi & Sarajärvi, 2002, 75). Tässä tutkimuksessa haastateltaville esiteltiin tutkimuksen aihe haastattelupyynnöjä lähetettäessä, joten tutkimuksen kohderyhmään kuuluneet henkilöt pystyivät valmistautumaan haastatteluun miettimällä henkilöstövuokrausta osana omaa esimiestyötään. Haastattelukysymyksiä ei toimitettu haastateltaville etukäteen. Haastatteluissa käytetty teemoitettu kysymysrunko on tutkielman liitteissä liite 1.

Haastattelumenetelmiä on monia, kuten esimerkiksi lomakehaastattelu, teemahaastattelu ja syvähaastattelu. Tässä tutkimuksessa haastattelumenetelmänä on käytetty teemahaastattelua, jollaiseksi määritellään sellaiset haastattelutilanteet, joissa haastattelun jokin osa on ennalta määritelty mutta ei kaikki (Hirsjärvi & Hurme, 2008, 47). Tutkittaessa ilmiöitä on teemahaastattelun etu verrattuna vahvasti ennalta määriteltyyn lomakehaastatteluun se, että teemahaastattelussa haastateltava on vapaa vastaamaan mitä vain ennalta määriteltyjen vastausvaihtoehtojen sijasta. Teemahaastattelu menetelmänä sopii ymmärtävään tutkimukseen, sillä se korostaa ihmisten tulkintoja asioista, merkityksiä, joita he antavat asioille ja sitä, kuinka nuo merkitykset syntyvät vuorovaikutuksessa.

Syvähaastatteluun verrattuna teemahaastattelu palvelee tätä tutkimusta paremmin. Avoimia kysymyksiä hyödyntävässä syvähaastattelussa, jossa keskustelu etenee haastattelijan syventävillä kysymyksillä, voi olla haastavaa pitää huolta siitä, että vastaukset olisivat vertailukelpoisia. Teemahaastattelu ja siinä käytettävät samat teemat tarjoavat paremmin analysoitavaa materiaalia tutkittavien henkilöiden kokemusten samansuuntaisuudesta. (Eskola & Suoranta, 1998; Tuomi & Sarajärvi, 2002, 76–78.) Tässä tutkimuksessa haastateltavat toivat esiin sekä samankaltaisia ja eriäviä kokemuksia samanlaisiin tilanteisiin liittyen, joten haastattelumenetelmällä saatiin sitä mitä haluttiin.

Avoimet, vuorovaikutustilanteessa kehittyvät haastattelut vaativat haastattelijalta ennakoluulotonta asennetta ja avoimuutta tutkimalleen kohteelle, jotta haastattelijalla ei ohjailisi haastateltavan vastauksia tai vaikuttaisi niihin (Laine, 2018, 39). Tässä tutkimuksessa haastateltavilta on kysytty kysymyksiä omista kokemuksista ja käytetty haastateltavan omia ajatuksia korostavia lauseita, kuten ”mikä on sinun mielipiteesi, minkä takia...” ja näiden avulla on pyritty luomaan avointa ilmapiiriä vastauksiin.

Teemahaastatteluiden keskusteleva luonne pakottaa haastattelijan osallistumaan keskusteluun, mutta tilanteissa on pyritty välttämään vahvojen kantojen esittämistä.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on tutkia, millaisia kokemuksia esimiehillä on vuokratyöntekijöiden johtamisesta ja vuokratyöntekijöistä osana työyhteisöä. Kokemuksia tutkittaessa on Laineen (2018, 40) mukaan tärkeää erottaa kokemusten ja näkemysten ero, sillä näkemykset koostuvat yleensä omien kokemusten lisäksi myös yleisestä ympäröivästä maailmasta. Kokemukset taas ovat henkilön itsensä kokemia omia tunteita. Tämän tutkimuksen tarkoituksena on myös selvittää, ovatko haastateltavien kokemukset samoista aiheista yhteneväisiä vai eroavatko ne jotenkin. Näiden tekijöiden vuoksi teemahaastattelu ja ennalta määritelty haastattelukysymysrunko, joka varmistaa samanlaisien teemojen käsittelyn kaikille haastateltaville, soveltuu hyvin tämän tutkimuksen aineistonkeruumenetelmäksi.

3.2 Aineistolähtöinen sisällönanalyysi

Sisällönanalyysi on hyvin yleinen laadullisen tutkimuksen analyysimenetelmä, joka soveltuu kirjoitettujen, nähtyjen tai kuultujen sisältöjen analysointiin. Sisällönanalyysi voidaan jakaa induktiiviseen ja deduktiiviseen sisällönanalyysiin, tai nykyään tutummin teorialähtöiseen, teoriasidonnaiseen ja aineistolähtöiseen sisällönanalyysiin. Nämä menetelmät eroavat siinä, kuinka suuri rooli aiemmalla tutkimuksella on aineiston analysoinnissa (Eskola, 2018, 212–213; Tuomi & Sarajärvi, 2002, 93, 97). Tässä tutkimuksessa käytetään menetelmänä aineistolähtöistä sisällönanalyysia, sillä aiempaa tutkimusta aiheesta ei ole kovin paljoa. Tällaisessa tilanteessa aiemman tutkimuksen varaan on vaikea tukeutua ja esittää vahvoja teoreettisia väittämiä.

Sisällönanalyysi sopii hyvin menetelmäksi haastatteluaineistojen analysointiin, sillä se tuottaa selkeän ja tiiviin sanallisen kuvauksen tutkittavasta ilmiöstä (Tuomi & Sarajärvi, 2018). Tässä tutkimuksessa aineistoa analysoidaan sisällönanalyysin keinoin ja analyysin tarkoituksena on havainnoida mahdollisia erityispiirteitä, joita monimuotoisen työyhteisön johtamiseen liittyy. Aineistolähtöisyydellä sisällönanalyysissa tarkoitetaan, että aikaisemmillä tiedoilla, havainnoilla tai teorioilla ei pitäisi olla minkäänlaista vaikutusta analyysin toteuttamiseen tai lopputulokseen. Kantava ajatus on, että analyysiyksiköt eivät ole ennalta sovittuja tai edes harkittuja, vaan ne valitaan aineistosta tutkimuksen tarkoituksen mukaisesti. (Tuomi & Sarajärvi, 2002, 97.)

Puhdasta aineistolähtöistä sisällönanalyysia on mahdotonta toteuttaa, sillä vääjäämättäkin tutkijan tekemiä valintoja esimerkiksi tutkimusaineiston sisällön keräämisessä ja jäsentelyssä ohjaavat tutkijan tekemät teoreettiset valinnat ja tulkinnat (Hyvärinen, ym., 2010, 19–20). Tämä tutkimus on toteutettu aineistolähtöisesti, sillä aikaisempi tutkimus ei tarjoa tarpeeksi tätä tutkimusta vastaavaa teoriaa, jotta tutkimus olisi voitu toteuttaa teorialähtöisenä tai edes teoriasidonnaisena. Tässä tutkimuksessa analyysiyksiköt on valittu aineiston perusteella ja analyysia on aloitettu tekemään ennen kuin teoreettinen viitekehys on valmistunut. Teoria on saattanut vaikuttaa minuun tutkimuksen tekijänä tarjoten esitietoa aiheesta, mutta olen pyrkinyt kuuntelemaan aineistoa objektiivisesti ja havainnoimaan kaikki tutkimuksen tarkoituksen kannalta merkitykselliset asiat.

Sisällönanalyysi on hyvin yleisesti käytetty analyysimenetelmä ja se perustuu aineiston litteroinnin ja rajausten jälkeen tapahtuvaan luokitteluun aineistosta nouseviin teemoihin ja näiden teemojen lokerointiin ja yhä edelleen alalokerointiin. On tärkeää huomata, että tutkijan tekemät valinnat siitä, mihin aineiston osaan keskitytään ja mikä on tutkimukselle relevanttia, sekä aineiston litterointi ovat molemmat tärkeä ja merkityksellinen osa analyysia (Tuomi & Sarajärvi, 2002, 95). Tässä tutkimuksessa litterointi oli merkittävä osa analysointia, sillä kymmeniä tunteja aineistoa litteroidessa aineisto tuli tutuksi ja ensimmäiset ajatukselliset hahmotelmat yhdistävistä teemoista nousivat esiin. Litteroinnin jälkeen oli luontevaa lähteä työstämään aineistoa ja lokeroimaan sitä ensin yhteen kertaan ja sen jälkeen tutkimuksen tulosten luotettavuuden vuoksi vielä seuraavana päivänä toiseen kertaan.

Sisällönanalyysin ongelmallisuus on sen näennäisessä helppoudessa, sillä pelkkä lokerointi ei vielä tarkoita analyysia vaan aineistosta tulisi saada irti sellaisia asioita, joita pelkkien suorien lainausten avulla tekstistä ei voi havaita. (Hyvärinen, ym., 2010, 19.) Tutkimuksen laadullisuus perustuu juurikin aineistosta helposti havaittavien raakahavaintojen yhdistämiseen suuremmiksi pelkistetyiksi kokonaisuuksiksi (Alasuutari, 2012). Tässä tutkimuksessa analyysia on pyritty syventämään käyttämällä aikaa lokerointiin ja aineistoon tutustumiseen sekä aineistosta havaittujen teemojen syvälliseen pohdintaan. Aineistosta on havaittu haastateltavien puheissa esiin nousseita yhteneväisyyksiä ja verrattu haastateltavien sanomaa heidän aiempaan esimieskokemukseensa. Näitä asioita ei aineistosta ole voinut suoraan havaita, vaan tulokset ovat analyysin tuotoksia.

3.3 Aineiston kerääminen ja analysointi

Tutkimuksen aineisto koostuu kahdeksasta teemahaastattelusta. Haastateltavien etsiminen aloitettiin tammikuun 2019 alussa lähettämällä sähköpostia yhteensä 12 eri Pirkanmaalla toimivaan organisaatioon, joista osan tiesin käyttävän vuokratyövoimaa ja muiden tiesin työllistävän henkilöitä toimistotoihin. Organisaatioille lähetetty sähköpostiviesti on tutkimuksen liitteissä (liite 2). Sähköpostiosoitteiden ja oikeiden organisaatioiden ja henkilöiden selvittämiseen käytin hyväkseni internetiä ja organisaatioiden verkkosivuja. Tämän lisäksi hyödynsin Instagram-verkostoani ja kyselin sieltä, tietäisivätkö seuraajani Pirkanmaalla toimivia organisaatioita, jotka vuokraavat käyttöönsä toimistotyöntekijöitä.

Instagramin kautta sain yhden suoran kontaktin ja monta ehdotusta organisaatioista, joista osaa olinkin jo ehtinyt lähestyä sähköpostitse. 12 organisaatiosta viisi vastasi sähköpostiini, ettei heidän organisaatiossaan käytetä vuokratyövoimaa, yksi vastasi kuuluvansa kohderyhmään, mutta ei halunnut osallistua tutkimukseen. Kolme organisaatiota eivät vastanneet yhteydenottoon lainkaan ja loput kolme kertoivat käyttävänsä vuokratyövoimaa ja suostuivat haastatteluihin.

Tutkimuksen kohteena olleet henkilöt toimivat esimiestehtävissä asiantuntijatyöyhteisössä ja heidän alaisinaan haastatteluhetkellä on ollut sekä vuokratyöntekijöitä että organisaation omia työntekijöitä. Kaikki haastateltavat työskentelevät päätoimisesti Pirkanmaalla. Haastateltavia oli yhteensä kolmesta eri organisaatiosta niin, että kahdesta organisaatiosta haastateltavia oli kolme ja yhdestä kaksi. Kaikkien haastateltavien edustamat organisaatiot työllistävät kokonaisuudessaan yli 1 000 henkilöä. Haastateltavien organisaatioista yksi toimi kaupan alalla, yksi finanssialalla ja yksi ICT-alalla.

Haastateltavista viisi oli naisia ja kolme miehiä. Haastateltavista kolmella oli esimieskokemusta alle 2 vuotta ja viidellä 4-8 vuotta ja esimiesten työyhteisöjen koot vaihtelivat pienimmillään 13 henkilöstä aina 33 henkilön työyhteisöön. Esimiesten alaisten jakauma vuokratyöntekijöiden ja organisaation omien työntekijöiden välillä vaihteli myös merkittävästi. Vähimmillään alaisjoukosta reilu 10 prosenttia oli vuokratyöntekijöitä ja enimmillään vuokratyöntekijöiden prosenttiosuus työyhteisöstä oli 72 prosenttia. Haastatteluiden kestot vaihtelivat vajaasta 22 minuutista reiluun 46

minuuttiin ja kaikki haastattelut nauhoitettiin. Suuri vaihteluväli selittyy henkilöiden puhenopeudella ja sillä, että toiset haastateltavat vastasivat kysymyksiin huomattavasti laajemmin kuin toiset. Tutkimuksen haastateltaviin ja haastatteluihin liittyvät tiedot on koottu taulukkoon 1.

Taulukko 1 Haastateltavat ja haastattelut.

Haastateltava	Vuokratyöntekijöiden prosentuaalinen osuus koko työyhteisöstä	Esimieskokemus (vuotta)	Esimieskokemusta työyhteisöstä, jossa vain organisaation omia työntekijöitä
H1	72 %	4-8	Kyllä
H2	67 %	4-8	Kyllä
H3	46 %	4-8	Ei
H4	42 %	4-8	Ei
H5	53 %	< 2	Ei
H6	11 %	< 2	Kyllä
H7	33 %	4-8	Kyllä
H8	14 %	< 2	Ei

Haastattelut on toteutettu tammikuussa 2019 kahden viikon aikana. Kaikki haastattelut on toteutettu kasvokkain haastateltavien työpaikoilla. Tässä tutkimuksessa haastatteluiden kulkua ovat ohjanneet ennalta määritellyt kysymykset, joihin ei kuitenkaan ole annettu vastausvaihtoehtoja vaan haastateltavalla on ollut vapaus vastata niin kuin haluaa. Haastatteluiden alussa haastateltavia on muistutettu myös mahdollisuudesta jättää vastaamatta kysymyksiin, jos vastaaminen tuntuu jostain syystä epämiellyttävältä. Haastattelun kysymysrunko ei myöskään ole ollut ehdoton, vaan haastattelutilanteessa on ollut mahdollisuus kysyä tarkentavia kysymyksiä tai haastatteluhetkellä aiheelliseksi koettuja lisäkysymyksiä.

Haastatteluissa on kysytty kysymyksiä, jotka liittyvät henkilöstövuokraukseen ja esimiestyöhön. Haastattelu on noudattanut samaa rakennetta jokaisen haastateltavan kohdalla eli aluksi kävimme läpi haastateltavan urataustaa ja nykyistä työtehtävää, jonka jälkeen siirryimme organisaatiotasolla henkilöstövuokrausaiheisiin, kuten esimerkiksi syihin, miksi organisaatio käyttää henkilöstövuorausta. Tämän jälkeen täsmensimme

aihepiiriä koskemaan haastateltavan omaa työyhteisöä ja lopuksi jokaisella haastateltavalla oli mahdollisuus kertoa vapaasti vielä aihepiiriin liittyen, jos jotakin tuli mieleen. Jokainen haastateltava vastasi viimeiseen avoimeen kysymykseen ja toi esiin jonkin asian aiheeseen liittyen. Yksi haastateltavista kertoi tässä kohtaa, että odotti haastattelijan kysyvän tietyn kysymyksen ja oli valmistautunut vastaamaan siihen. Avoin kysymys haastattelun päätteeksi oli erittäin hyvä lopetus ja tarjosi haastateltavalle mahdollisuuden kertoa omin sanoin jonkin hänelle tärkeän asian aiheeseen liittyen.

Aineiston käsittely aloitettiin litteroimalla kaikki haastattelut yksi kerrallaan. Haastatteluaineiston litterointiin kului aikaa noin viikon verran. Koska päätökset siitä, mitä ja miten litteroidaan voivat rakentaa huomaamatta tutkijan esiymmärrystä aiheesta (Hyvärinen, ym., 2010, 433), on haastatteluaineisto litteroitu lähestulkoon kokonaisuudessaan ilman, että karsintaa aineiston oleellisuudesta olisi tehty litterointivaiheessa. Ainoastaan jokaisen haastattelun alkuun läpikäydyt asiat tutkimuksen anonymiteetista ja kohderyhmän kuvailemisesta on jätetty litteroimatta, sillä niiden tehtävänä haastattelussa oli informoida haastateltavaa ja kerätä tietoa haastateltavien kohderyhmän kuvailemista varten eikä olla osana analysoitavaa aineistoa.

Aineiston käsittely jatkui litteroidun aineiston läpikäymisellä ja ensimmäiseksi aineistosta kerättiin kohderyhmää koskevat tiedot, kuten esimieskokemus ja työyhteisön koko. Käsittelyä jatkettiin tämän jälkeen aineistosta aiheeseen liittyvien aiheiden poiminnalla eli sisällönanalyysia koskevassa kirjallisuudessa tarkemmin tunnetulla lokeroinnilla. Ensimmäisellä kerralla aineistoa lokeroitaessa poimittiin aineistosta kaikki ilmaukset, jotka jotenkin kuvastivat esimiehen kokemuksia tai mielipiteitä vuokratyöstä tai kuvasivat esimestä itseään, hänen työtään tai työyhteisöään. Seuraavana päivänä aineisto käytiin uudelleen läpi ja tarkistettiin, oliko joitakin olennaisia lainauksia jäänyt poimimatta. Tarkat lainausten määrän muutokset on koottu liitteeseen 3, jossa kuvataan analyysin vaiheet taulukkomuodossa. Lokerot ja niistä johdetut teemakokonaisuudet on koottu taulukkoon 2.

Tutkimuksen kannalta oleellisia lainauksia havaittiin aineistosta 260 kappaletta. Seuraavaksi haastattelijoiden lainauksia alettiin ryhmittelemään suuremmiksi teemakokonaisuuksiksi sisältönsä perusteella. Aineistosta havaittiin 14 lokeroa, joihin kaikki lainaukset saatiin lokeroitua.

Taulukko 2 Aineiston lokerointi teemakokonaisuuksiksi.

Käyttäjyryityksen esimiehen rooli ja työn erityispiirteet	<i>Kolmikantainen yhteistyö</i>
Henkilöstövuokrauksen edut ja haitat	
Vastuun jakautuminen	
Henkilöstövuokraus rekrytoinneissa ja rekrytointikanavana	
Eriarvoisuus ja sen syyt	<i>Kokemuksia monimuotoisesta työyhteisöstä</i>
Esimies yhtenäisen työyhteisön rakentajana	
Organisaation omien työntekijöiden suhtautuminen vuokratyöntekijöihin	
Työyhteisön tehokkuus	<i>Onko henkilöstövuokraus hyödyllistä?</i>
Henkilöstövuokraus molemminpuolisena mahdollistajana	

Lokeroita tarkastelemalla aineistosta havaittiin edelleen kolme suurempaa kokonaisuutta, joiden ympärillä keskustelu jokaisen haastateltavan kanssa liikkui. Kokonaisuudet ovat kolmikantainen yhteistyö, monimuotoinen työyhteisö sekä se, kuinka hyödyllistä henkilöstövuokraus esimiehen näkökulmasta on. Tässä vaiheessa tutkimusprosessia palattiin takaisin varsinaisen tutkimuskysymyksen ja tutkimuksen tarkoituksen ääreen ja tarkistettiin, vastaavatko aineistosta tutkimuksen kannalta olennaisiksi havaitut löydökset tutkimuksemme tarkoitusta.

3.4 Tutkimuksen luotettavuus

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa tutkimustulosten toistettavuutta eli reliabiliteettia (Tuomi & Sarajärvi, 2002, 133) voidaan mitata esimerkiksi tarkistamalla, saadaanko aineistosta samat tulokset tarkastelemalla ilmiötä uudelleen. Laadullisessa tutkimuksessa reliabiliteetin todentamiseksi korostuvat sen sijaan analyysin systemaattisuus ja tulkinnan luotettavuus. Systemaattiseksi analyysi saadaan avaamalla kaikki tutkimuksen edetessä tehdyt valinnat, rajaukset ja analyysia ohjanneet tekijät lukijalle mahdollisimman

selkeästi (Hyvärinen, ym., 2010, 27). Tässä tutkimuksessa analyysin vaiheet on kuvattu selkeästi pääluvussa 3 ja analyysin lokeroituvaiheet ovat liitteissä. Viidennessä pääluvussa on kuvattu tutkimuksen rajoitteet auki systemaattisuuden lisäämiseksi.

Luotettavuutta voidaan parantaa kuvaamalla lukijalle, mistä aineisto koostuu ja minkä aineiston osien perusteella päähavainnot ovat tehty (Hyvärinen, ym., 2010, 27) sekä kuvaamalla tutkimusprosessin vaiheet mahdollisimman yksityiskohtaisesti ja tarkkaan. Tässä tutkimuksessa haastateltavien taustatiedot on koottu taulukkoon 1, jotta lukijalle olisi mahdollisimman selvää, millainen henkilö taustaltaan on esittänyt ajatuksia aiheeseen liittyen. Aineistosta on poimittu paljon lainauksia, jotka on esitetty pääluvussa 4 tutkimuksen tulosten osana luotettavuuden lisäämiseksi.

Tutkimusta tehdessä on muistettava, ettei tutkimukseen tietoa antaneiden henkilöiden henkilöllisyys saa paljastua missään tilanteessa, jotta luvattu anonymiteetti säilyy (Tuomi & Sarajarvi, 2002, 138). Tämän vuoksi haastateltavista kootut taustatiedot on esitetty tietyin vaihteluvälein tai prosenttiosuuksin, jotta anonymiteetti säilyisi. Haastateltavien kertomuksia lainatessa on lainauksista poistettu kaikki sellainen tieto, joka voisi paljastaa haastateltavan henkilöllisyyden tai organisaation, jossa hän työskentelee.

Laadullisen tutkimuksen validiteettia tarkasteltaessa syvennyttään pohtimaan, onko aineisto sopiva tutkimaan haluttua ilmiötä ja onko aineistoa analysoitu riittävän perinpohjaisesti ja laadukkaasti testaten havaitut löydökset oikeiksi ja luotettaviksi. Laajemmissa tutkimuksissa validiteettia voidaan vahvistaa esimerkiksi käyttämällä analyysiohjelmia ja tekemällä aineistokoosteita, jolla vakuutetaan lukija tutkimuksen tulosten luotettavuudesta. (Hyvärinen, ym., 2010, 27.) Tässä tutkimuksessa analyysin apuna ei ole käytetty analyysiohjelmaa, mutta litteroidusta aineistosta on kerätty tutkimuksen kannalta oleelliset lainaukset kahteen otteeseen peräkkäisinä päivinä, jolla on pyritty lisäämään lainausten oleellisuutta tutkimukselle. Tuloksia esitettäessä on useampaan otteeseen mainittu tutkimuksen rajallisuus, vaikka tuloksista onkin esitetty mahdollisia syyseuraus-suhteita. Tämän tutkimuksen luotettavuutta lisää myös se, että aineistosta saadut tulokset esitetään kohderyhmän edustajien ajatuksina eikä niitä yleistetä kuvastamaan koko kohderyhmän mielipiteitä. Tämän tutkimuksen tulosten tarkoitus on laajentaa ymmärrystä ja kuvata ilmiötä. Jos haluttaisiin tehdä luotettavaa, koko kohderyhmän kokemuksia kuvaavaa tutkimusta, täytyisi jokaiseen tämän tutkimuksen tuloksena havaituista teemoista perehtyä erikseen omana tutkimuksenaan.

4 TUTKIMUKSEN TULOKSET

4.1 Kolmikantainen yhteistyö

4.1.1 Käyttäjäyrityksen esimiehen rooli ja työn erityispiirteet

Haastateltavat kuvailivat itseään esimiehenä vapaasti omin sanoin haastattelun alussa. Selkeästi eniten haastateltavien puheissa nousi esiin halu saada työntekijät motivoitumaan ja menestymään ja kehittää heitä. Tällaiset esimiesten käyttämät termit on koottu yhdeksi yhtenäiseksi teemaksi, joka kuvaa esimiestä menestyksen mahdollistajana. Haastateltavien kuvailuissa seitsemässä kahdeksasta haastattelusta oli viitteitä menestyksen mahdollistajan rooliin. Esimiesten roolit on kuvattu kootusti taulukkoon 3 niin, että roolit, jotka esiintyivät useamman kuin yhden haastateltavan puheissa ovat noteerattu.

”Mulle paras palaute niistä mun onnistumisista on se, että jos joku vaikka pääsee johonkin haaveilemaansa uuteen paikkaan tai saa jonkun vaativamman tehtävän mitä kohti on mennyt taikka sitten saa jostain johdolta palautetta, niin ne on niitä parhaita onnistumisen hetkiä niinkun mulle tässä omassa työssä.” (H2)

Taulukko 3 Esimiesten kuvailemat esimiesroolit.

Rooli	H1	H2	H3	H4	H5	H6	H7	H8
Menestyksen mahdollistaja	X	X	X	X	X	X	X	
Ihmisläheinen	X	X					X	
Helposti lähestyttävä					X			X
Jämpti		X						X
Luotettava & luottavainen		X	X					
Joustava			X	X				
Tasapuolinen					X	X		
Huomioon-ottava					X			X

Haastateltavien puheissa ilmenee organisaatioiden rajat ylittävä kehittämisen halu ja aito pyrkimys tarjota työntekijälle mahdollisuus kehittää itseään ammatillisesti.

Kehittämistyötä kuvaillaan tahtotilaksi ja nautinnon lähteeksi. Haastateltavat näkevät työntekijän valmentamisen merkityksen tärkeänä organisaatiolle riippumatta siitä, onko kyseessä vuokratyöntekijä tai organisaation oma työntekijä.

”Mulla on kuitenkin se oma tahtotila se, että mä kehitän mun alaisista semmosia työntekijöitä, että ne pystyy pääsemään urallaan eteenpäin” (H5)

”Oon valtavasti nauttinut siitä, että pääsee kehittää ja mahdollistaa ihmisten onnistumisia niin se on semmonen tosi motivoiva juttu ainakin” (H3)

”...kun pystyn parhaalla mahdollisella tavalla niinkun valmentamaan ja motivoimaan sitä tekijää, ompahan se sitten yrityksen työntekijä tai vuokratyöntekijä niin se palvelee sitten myöskin firmaa kaikkein parhaiten.” (H1)

Erityisesti vuokratyövoiman kanssa työskennellessä esimiehet myös joutuvat kiinnittämään huomiota yleisen mielikuvan luomiseen työntekemisestä. Monelle vuokratyöntekijälle haastateltavien mukaan he ovat ensimmäinen kunnollinen esimies. H7 kuvaa tuntemuksiaan ensimmäisenä kunnan esimiehenä seuraavasti:

”Mä yritän muistaa, että mä oon monelle ensimmäinen esimies ja ensimmäinen tällainen sanotaanko kunnan työ esimies et monihan on tottakai kesäapulaisena ollut jossakin vaikka kaupungilla puutarhassa tai muuta tällasta. Et mä koitan näyttää siinä sen et sais semmosen mukavan kuvan työstä ja esimiehestä.” (H7)

Ihmisläheisyys auttaa esimiestä ymmärtämään paremmin alaisiaan ja toisaalta mahdollistaa tärkeiden asioiden havaitsemisen. Esimiehelle tärkeitä rooleja ovat myös avoimuus ja helposti lähestyttävyys. Avoimuutta lisääviä tekijöitä ovat esimerkiksi työhuoneen oven pitäminen auki ja esimiehen osallistuminen työntekijöidensä arjen työhön. Haastateltavat kuvailivat roolejaan seuraavanlaisesti:

”Hyvin ihmisläheinen -- minua kiinnostaa tässä työssä ihmiset elikkä haluun tuntea oman porukkani, haluun tietää mitä heille kuuluu myös työajan ulkopuolella ja sitä kautta oppii se miten kukin haluaa esimerkiksi työssä vaikka saada palautetta tai mitkä häntä motivoi tai mitkä unelmat ja tulevaisuuden suunnitelmat.” (H1)

”Mä oon semmonen rivistä johtava esimies, et oon riittävän lähellä niitä ihmisiä ketä mun tiimissä on ja sillon mä nään, mä kuulen kaiken tarpeellisen sitä omaa työtäni varten, pystyn reagoimaan nopeesti.” (H2)

”...jos joku ulkopuolinen esim. säkin seuraisit, jos sä et tietäis, että onko kun oon tekemisissä johdettavieni kanssa niin sä et välttämättä pystyis erottamaan oonko mä esimies vai johdettava koska mä oon niin tuttavallinen ja helposti lähestyttävä.” (H5)

Moni haastateltava kuvaili haastattelussa työtään mieluisaksi ja koki pitävänsä esimiestyön valmentavasta otteesta ja mahdollisuudesta kehittää alaisiaan. Yleensä esimiehen työpäivä ei kuitenkaan sisällä vain valmennustehtäviä, vaan tilanteen mukaan esimies saattaa olla hyvin työllistetty muihin tehtäviin ja potea huonoa omatuntoa liian vähäisestä ajastaan alaisille.

”Esimiestyö on semmosta riittämättömyyden tunnetta. Esimiehellä on paljon sellasta työtä, joka ei näy sille tiimille ja tiimi antaa siitä selkeesti arvosanat, että esimiestä ei näy ja he haluaa nähdä sen esimiehen, ei riitä että se esimies on tavoitettavissa. Niin se tuo sen riittämättömyyden tunteen kun on niin paljon semmosta ihan tuota paperityötä ja asioiden järjestämistä, joka vie siitä päivästä ihan liikaa.” (H7)

Tässä alaluvussa mainittuja esimiespiirteitä ei voida erottaa kuuluvaksi vain monimuotoisen työyhteisön esimiehenä työskentelevälle henkilölle, sillä vertailukohtaa vain organisaation omia työntekijöitä sisältävän työyhteisön esimiehistä ei tämän tutkimuksen rajallisuuden vuoksi voida toteuttaa. Esimiesten kuvailut itsestään eivät tarkoita, etteivätkö he olisi jotain muutakin kuin mitä haastattelussa toivat esiin mutta esiin tuotuja asioita voidaan pitää jollain tavalla merkityksellisinä heille. Toinen tuloksiin vaikuttava seikka on se, että tämä on esimiehen oma näkemys itsestään, jolloin ei voida olettaa heidän toimivan käytännössä juuri kuvailemallaan tavalla. Tulokset kuitenkin rakentavat jonkinlaisen kokonaisuuden ainakin niistä piirteistä, joita esimiehet pitävät esimiestyössä tärkeinä.

Haastatteluiden perusteella vuokratyö tuo monia erityispiirteitä esimiehen työhön, osa positiivisia mutta useammat neutraaleja tai negatiivisia haastateltavien kokemina. Merkittäväksi nousee esimerkiksi esimiehen ”puntarointi” vuokratyövoimaan

käytettävästä ajasta. H1 kertoo haastattelussa pohtivansa usein sitä, kuinka paljon on järkeä panostaa vuokratyöntekijään, jos hän lähteekin jo lyhyen ajan jälkeen pois ja korostaa tilanteen vaikeutta, sillä jokaiseen työntekijään lähtökohtaisesti täytyisi hänen mukaansa kuitenkin panostaa saman verran. H7 on samoilla linjoilla ja hänen mukaansa perehdytyksen ollessa kallista ja viedessä resursseja perehdyttämiseen on tärkeää pohtia, minkä verran vuokratyövoimaan on järkeä satsata suuren vaihtuvuuden vuoksi.

Positiivisena haastateltavat kokevat uusien työntekijöiden ennakkoluulottomuuden ja kyvyn kyseenalaistaa organisaation käytäntöjä ulkopuolisen silmin (H1) sekä yleisesti henkilöstövuokrauksen mahdollistaman rekrytointikokemuksen kartuttamisen esimiestaitona (H2). Rekrytointikokemus tosin myöhemmässä vaiheessa haastattelua näyttäytyi H2 puheissa myös aikaa vievänä ja negatiivisena asiana haastateltavalle, joten sen todellinen positiivinen vaikutus on kyseenalainen.

Esimiehet ovat kohdanneet vuokratyövoiman kanssa uusia esimiestyön puolia, kuten työelämätaitojen opettamisen. H1 ja H7 ovat molemmat työskennelleet myös pelkästään organisaation omia työntekijöitä sisältävän työyhteisön esimiehenä ja he kuvailevat eroavaisuutta näin:

”...ei oo sitä kokemusta ja näkemystä niinkun siitä tehtävästä ja alasta -- Et nyt ollaan hyvin perusasioiden äärellä ja myös opiskellaan vasta ihan perusjuttuja ja välillä jopa ihan työelämäntaitojakin koska monelle saattaa ihan jopa ensimmäinen voisko sanoo oikee työpaikka, niin niitä millon tullaan töihin ja pitääkö ilmoittaa vai ei poissaoloista ja ihan tämmösiä työelämäntaitoja.” (H1)

”...sanotaan että lähtökohtaisesti he on nuoria ja opiskelijoita, niin siinä on ehkä tämä tämmönen työelämän säännöt niin niitä käydä läpi ja myöskin se, että kun he ei oo vakituisia tekijöitä niin varmaan se tuki on heillä enemmän tarpeen.” (H7)

Kolmikantainen rakenne työsuhteessa voi näyttäytyä myös haasteena esimiehelle ja lisätä työmäärää. H2 mukaan hän kokee toimivansa kasvoina kahdelle organisaatiolle, vaikka onkin vain yhden organisaation palkkalistoilla. Hän kertoo, että välillä häntä esimiehenä arvioidaan alaistensa toimesta välillisesti myös niistä asioista, joita vuokratyösuhteeseen liittyy, vaikka hän ei itse pysty niihin asioihin vaikuttamaan. H7 sen sijaan kokee, että alaisten työskentelyä on joissain tilanteissa vaikeampi seurata, mikä mahdollistaa väärinkäytökset esimerkiksi vuokratyöntekijöiden tuntikirjanpidossa. Hän on joutunut

tällaiseen tilanteeseen puuttumaan. H6 mukaan yleisesti vuokratyöntekijöiden ja organisaation omien työntekijöiden johtamiskäytäntöjen erojen pohtiminen vie aikaa.

Vuokratyösuhteeseen liittyy myös tehottomia toimenpiteitä ja osa haastateltavista kokee, että vuokratyösuhde tuo mukanaan aikaa hukkaavia työtehtäviä heille. H2 mukaan vaihtuvuuden ollessa suurta, käyttää hän paljon turhaa aikaa rekrytointeihin. Vuokratyöntekijöiden tuntien kirjaaminen joissain tapauksissa on hankalampaa kuin organisaation omien työntekijöiden (H6 & H8) ja pahimmassa tapauksessa työntekijät tekevät työajallaan moninkertaista kirjanpitoa tunneistaan, mikä koetaan ajan tuhlaamisena. Toisaalta H2 toteaa, että hänen työtaakkansa kevenee toisen työnantajan myötä, sillä hänen ei tarvitse käydä palkkakeskusteluja tai virallisia osaamiskeskusteluja vuokratyöntekijöiden kanssa. H4 mukaan hänen työtaakkansa keventää se, että hänen ei tarvitse käydä erikseen hyväksymässä vuokratyöntekijöiden tunteja, jonka hän tekee organisaation omille työntekijöille.

4.1.2 Henkilöstövuokrauksen edut ja haitat

Henkilöstövuokrauksen edut ja henkilöstövuokrauksen taustalla olevat syyt tutkimuksen haastateltavina olleiden esimiesten mukaan ovat hyvin moninaiset. Haastatteluissa keskeisiksi nousivat henkilöstövuokrauksen helppous, nopeus ja joustavuus, joilla voidaan vastata väliaikaisiin työntekijätarpeisiin ilman pitkäaikaista sitoutumista. Henkilöstövuokrauksen avulla pystytään esimerkiksi nopeasti vastaamaan yllättävään kysynnän kasvuun, jollaiseen organisaation oma rekrytointiprosessi on liian hidas.

”...että jos me oltais otettu se määrä heti vakituisen ihmisiä mitä meillä on nyt niin me oltais ehkä jouduttu irtisanomaan, koska sitten se työ on voinu jo loppua taikka vähentyä radikaalisti. Et se on varmaan yksi syy, et me ei olla vielä tiedetty sillon, että kuinka paljon me tullaan tarviimaan tähän työhön. Tai me on tiedetty, että tää työ on vaikka vuoden tätä ja sit se on muuttuu ihan selkeesti, että siihen ei enää tarvita niin se on yksi syy.” (H7)

”Mä luulen, että tässä on ollu nyt tämmösiä erilaisia akuutteja tarpeita mistä se on sitten ihan täysin kumunnut, että me ei olla keritty menemään sitä koko putkea läpi ylöspäin, että saadaan niitä lupia ja ollaan tarvittu nopeeta sitä työvoimaa. Ja sitten että meillä ei oo itellä ollu aikaa tehdä sitä karsintaa mitä normaalisti tehdään, että haastatellaan paljon enemmän ihmisiä.” (H6)

”No kyllä se tietysti niinkun mahdollistaa erilaisesti esimerkiksi sen työn joustavuuden, kun nyt meidän omat, siis jotka on meillä talossa töissä niin he on kaikki kuukausipalkkasia, joka tarkoittaa siis sitä että se on 37,5 tuntia se viikkotuntityömäärä ja sitten jos on vuokratyössä niin sehän ei tarvii olla niin paljon.” (H4)

”Meille otettiin myöskin syksyllä meidän ruuhkasumaa purkamaan henkilöitä, niin se näky tietysti meidän tiimiläisillä siinä, että he pysty keskittymään johonkin muuhun tai sitten vaikka he tekikin sitä niin se sulii paljon paremmin ne ruuhkahuiput että se niinkun näkyy meillä tekijöille sellasena apua ja työnjakamisena.” (H7)

Henkilöstövuokrauksen kolmikantaisuus luonnollisesti vähentää käyttäjäyrityksen kokonaisvastuuta työntekijästä ja helpottaa työntekijästä eroon pääsemistä, jos hänet koetaan soveltumattomana organisaation työntekijäksi. Haastateltavista jokaisella vuokratyöntekijää palkattaessa ensimmäisen määräaikaisen jakson kesto oli yli 6 kuukautta ja enimmillään 12 kuukautta eli tarvittaessa työntekijästä päästään eroon joko määräaikaisuuden päätyttyä tai päättämällä työsuhde. Monet haastateltavat puhuivat ongelmasta tietää ennen työsuhteen alkua, pärjääkö kyseinen työntekijä työsuhteessa. Ongelma on suurempi, jos työntekijä on esimerkiksi alan vaihtaja eikä vertailukelpoista aiempaa kokemusta ole. Tähän ongelmaan vuokratyö vastasi haastateltavien H2, H3, H5 ja H7 mielestä hyvin, sillä tarvittaessa työsuhde saadaan päätettyä tai purettua helpommin.

”Se on tietynlainen tuota turva oikeestaan sille, että jos työntekijä ei menesty siinä omassa tehtävässään tarpeeksi hyvin niin tota hänellä ei oo sitten, tää on nyt rumasti sanottu mutta me ei nähdä oikeestaan syytä jatkaa sitä tilausta sinne vuokratyöyhtiölle eli me ei jatketa hänen sopimusta et hän lopettaa niinkun sen tehtävänsä sitten, mikä ikinä onkaan niin täällä meillä.” (H5)

”...tietyllä tapaa myöskin versus vakinainen työsuhde heti niin se, että esim. alanvaihtajat, on pienempi kynnys sitä kautta sitten rekrytoida väkee yrityksen kannalta, että tietysti jos ei olekaan työtehtävä sellainen, niin se vuokratyösuhte on molemmin puolin helpompi niinkun purkaa kuin sitten taas ihan jos on niinkun pysyvästi yrityksen kirjoilla.” (H2)

”...ehkä uusien työntekijöiden kohdalla se oli oikein semmonen mahdollistavakin. Ehkä oli ainakin, jos tulos ei lähtenyt odotetulla tavalla kehittyä, niin oli helpompi ehkä sieltä vuokrafirman kautta tarvittaessa poikkasta näitä suhteita.” (H3)

Kustannussäästöt puhuttavat osaa haastateltavista ja haastattelujen perusteella he ovat hieman eri mieltä henkilöstövuokrauksen taloudellisesta kannattavuudesta. H4 mukaan henkilöstövuokrauksen kustannustehokkuus pohjautuu rekrytointiprosessin keveyteen ja tarvittavien resurssien vähäiseen määrään käyttäjäyrityksessä. H2, H3 ja H8 kuvailevat myös henkilöstövuokrausta edullisemmaksi tavaksi kuin organisaation omien työntekijöiden pitämistä, mutta eivät sen tarkemmin selvennä tämän argumentin taustalla olevia syitä. H1 pohtii, että ottaen huomioon vaihtuvuuden ei henkilöstövuokraus varmaan pelkästään taloudellisesti ajateltuna ole paras ratkaisu, mutta heidän organisaationsa vakiintumattomassa työnvoimatarpeessa kokee sen paremmaksi ratkaisuksi, kuin yt-neuvottelut ja irtisanomiset, kun työvoiman tarve vähenee.

Selkeästi henkilöstövuokrauksen merkittävimmäksi haitaksi esimiesten mielestä nousevat vuokratyöntekijöiden suuri vaihtuvuus ja alhaisempi sitoutuminen. Suurta vaihtuvuutta selittävät vuokratyön tekeminen osa-aikaisesti opintojen ohella (H1, H4 & H7), jolloin on jo työsuhteen alussa selvää, että työntekijä mahdollisesti jonain päivänä lähtee ja työsuhde purkautuu. Perehdytyksen ja uuden työntekijän talon tavoille oppiminen ottaa aikaa, ennen kuin työnteke muuttuu tuottavaksi (H2). Suuren vaihtuvuuden vallitessa tämä vaikutus kertaantuu ja näkyy merkittävänä haittana organisaatiolle. Jotkut työntekijät ovat jo lähtökohtaisesti koulutustaustansa ja työhistoriansa puolesta liian hyviä vuokratyöntekijöiksi (H2) ja sen vuoksi he lähtevät parempien tarjouksien perässä urallaan eteenpäin, jos käyttäjäyrityksellä ei ole tarjota paikkaa organisaation kirjoilla. H2 mukaan olisikin tärkeää kiinnittää entistä tarkempaa huomiota rekrytointeihin, jotta ennenaikaisia työsuhteiden purkautumisia saataisiin vähennettyä. H1 näkee sitoutumisongelman näin:

”...ei oo niin sitoutunu siihen ehkä yritykseen, asiakkaaseen ja myöskin omaan kehitykseen, että nähdään enemmän että tää on vaan tällanen opiskelun tai elämän mahdollistaja opiskelun ohella” (H1)

Vuokratyöntekijöiden heikkoa sitoutumista voitaisiin H1 mukaan edistää esimerkiksi rekrytoimalla vuokratyöntekijöitä organisaation omiksi työntekijöiksi, joka tekisi näistä

henkilöistä esimerkkejä muille vuokratyöntekijöille ja toimisi kannustimena työssä pysymiseen.

Kokonaisuutena henkilöstövuokraus herättää haastateltavissa hyvin paljon ajatuksia ja haastateltavat puhuvat monista asioista sekä hyötyinä ja haittoina. Esimerkiksi rekrytoinnin helppous voi toisaalta kostautua rekrytointien tiheänä määränä, kun vaihtuvuus on suurta eivätkä vuokratyöntekijät sitoudu määräaikaisiin vuokratyösuhteisiinsa. Selkeästi organisaatioilla on kuitenkin tarve saada etenkin työvoiman joustavuutta kasvatettua ja siihen henkilöstövuokraus toimii haastatteluiden perusteella hyvänä vastineena.

Esimiehet näkevät ja kuulevat myös vuokratyöntekijöiden mielipiteitä työstään. Jokaisessa tämän tutkimuksen haastattelussa käsiteltiin jollain tavalla esimiehen ajatuksia siitä, millaisena vuokratyöntekijät kokevat työnsä. Monet toivat esille sen, millaisia mahdollisuuksia heidän mielestään vuokratyö tarjoaa työntekijöille. Esimiehet korostivat vuokratyösuhteen positiivisina puolina joustavuutta myös työntekijän kannalta, sillä vuokratyöntekijät voivat vaikuttaa vapaammin tekemiensä tuntien määrään (H1, H2 & H7). Samat henkilöt myös näkivät vuokratyön tekemisen hyvänä ponnahduslautana työelämäänsä. H1 kuvailee vuokratyötä väylänä työelämäänsä näin:

”Meillä on mahdollisuus päästää ne, esimerkiksi kyvykkäät ja jotka on motivoituneita, osoittanut (tekevänsä) hyvin työnsä niin sitä kautta myöskin suoraan sinne yrityksen työntekijäksi ja toinen että se mahdollistaa sit monelle just semmoselle tekijälle, joka ei pysty kokoaikaista työtä tekemään esimerkiksi opiskelijat tai joku muu niin mahdollistaa kummiskin sen työelämässä olon ja sen voisko sanoa et jos se ala vaikka kiinnostaa niin saattaa olla hyvä ensimmäinen työpaikka.” (H1)

H2 ja H7 kertovat, että heidän kriteerinsä eroavat palkatessa vuokratyövoimaa ja organisaation omia työntekijöitä. Vuokratyösuhteen joustavuus työnantajalle mahdollistaa harkittujen riskien ottamisen, kuten H7 kuvaili asiaa. Tämä on ehdoton etu vuokratyöntekijälle, sillä se mahdollistaa jalan saamisen oven väliin ja etenemisen organisaation omaksi työntekijäksi, jos kiinnostusta ja halua riittää.

”Sillonkun mä otan vuokratyövoimaa meille niin mulle ei paina se, että kuinka korkeesti on koulutettu tai minkälaista koulutusta on -- kaksi riskiä olen ottanut ja

molemmista, he on jo edenny meidän ryhmässä tosi hyvin. On ollu, tosi hienosti ottaneet haltuun ja ryhtyneet. Monesti sanonkin, että tän jälkeen kaikki on ihan susta kiinni ja vaikka luulisi että tullaan tekemään samaa työtä porukkaan, ettei sieltä erotu mutta kyllä sieltä pystyy erottumaan, jos sulla on halua.” (H7)

H3 mukaan nimenomaan työskentely henkilöstövuorauksyrityksen kautta luo turvaa työntekijälle, sillä vaikka työsuhde heidän firmassaan ei etenisi toivotulla tavalla, on henkilön mahdollista löytää henkilöstövuokrausyrityksen muista avoimista paikoista itselleen paremmin omaa osaamista vastaava työ.

Henkilöstövuokrauksen tarjoamista mahdollisuuksista vuokratyöntekijöille haastatteluissa puhuivat haastateltavat H1, H2, H3 ja H7. Jokainen näistä neljästä on työskennellyt esimiehenä yli 4 vuotta. Pidempiaikainen kokemus esimiehenä yhdistettynä vuokratyöntekijän etujen korostamiseen voi kertoa siitä, että nämä henkilöt ovat esimiestyössään joutuneet pohtimaan vuokratyöntekijöiden motivaation lähteitä. Tätä väitettä ei voida sanoa varmaksi, sillä havaittu yhteys ei ole muita vaihtoehtoja, kuten esimerkiksi omaa perehtyneisyyttä asiaan poissulkeva. Havainto on kuitenkin mielenkiintoinen ja voi kertoa siitä, että esimieskokemus ajallisesti parantaisi esimiehen valmiuksia motivoida myös vuokratyöntekijöitä erityispiirteineen.

Esimiehet näkevät vuokratyössä myös haitallisia puolia työntekijöille, joka ilmenee siinä, että merkittävä osa esimiesten vuokratyöntekijöistä toivoisi työskentelevänsä organisaation omilla kirjoilla (H2-H6). Tämä korostuu etenkin sellaisten henkilöiden kohdalla, jotka tekevät täyttä työviikkoa, eivätkä tarvitse vuokratyösuhteen joustavuusetua. H5 kertoo kuulleensa, että vuokratyöntekijät puhuvat mieltävänsä organisaation työntekijänä olemisen oikeampana työsuhteena kuin vuokratyösuhteen, vaikka eivät varsinaisesti ole kohdanneet ongelmia henkilöstövuokrausyrityksen toiminnassa. Haastateltavien puheista voi havaita myös vuokratyöntekijöiden kokeman eriarvoisuuden haitallisena puolena vuokratyöntekijöille. Tätä aihetta käsitellään tarkemmin luvussa 4.3.1., jossa perehdytään eriarvoisuuteen monimuotoisessa työyhteisössä.

Haastateltavien puheiden perusteella voidaan todeta, että vuokratyö haastateltavien näkökulmasta on vuokratyöntekijälle mieluisempaa silloin, kun työntekijällä itsellään ei ole mahdollisuutta tehdä organisaation vaatimaa täyttä työviikkoa. Vuokratyösuhteen

tuoma joustavuus työntekijälle toimii vastineena mahdollisiin palkka- ja työsuhte-etueroihin, jotka työntekijän on helpompi hyväksyä työskennellessään oman tarpeensa vuoksi vuokratyösuhteessa. Vuokratyösuhde luo alhaisempien sisäänottokriteereiden vuoksi haastateltavien mukaan näytön paikkoja henkilöille, jotka tuskin työllistyisivät suoraan organisaation työntekijäksi korkeampien kriteereiden vuoksi.

4.1.3 Vastuun jakautuminen

Kolmikantaisuus, eli käyttäjäyrityksen, henkilöstövuokrausyrityksen ja työntekijän välinen yhteistyö vaatii toimiakseen selkeitä pelinsääntöjä ja vastuurajoja sekä avointa viestintää. Haastateltavien kokemusten mukaan etenkin yhteistyön alkuvaiheessa on ollut epäselvää, mitkä työtehtävät kuuluvat kenellekin. Tämän seurauksena käyttäjäyrityksen esimiehet ovat saattaneet tehdä turhia, heille kuulumattomia tehtäviä. Seuraavaksi muutamia haastateltavien kokemuksia selkeiden pelinsääntöjen puuttuessa:

”Ja ehkä se just, että ei ollu itekään ihan varma että kuuluuks tää mulle vai kuuluuks tää nyt sille vuokratyöesimiehelle vai kenen tää kuuluu hoitaa niin alkuunhan sitä hoiteli kaikenlaista ja kokoajan.” (H2)

”Aluks meillä just meni vähän siihen hallintoonkin aikaa elikkä me itse hyväksyttiin niitä heijän tekemiään tunteja ja nythän ne menee sinne vuokratyövoimafirman, heidän esimiehelle et meiltä jäi siitä semmonen pois niin sillen se oli ehkä semmosta vähän vaikeeta.” (H7)

Kukaan haastateltavista ei kertonut saaneensa suoraa perehdytystä tai kattavaa ohjeistusta henkilöstövuokrausyritysten käytäntöihin, vaan monet (H2, H3, H4, H7, H8) kertoivat oppineensa toimintatavat ja vastuualueet käytännön kautta. H3 mukaan heitä koulutetaan organisaation puolesta todella hyvin esimiestyöhön, mutta koulutukset keskittyvät lähes aina organisaation omien työntekijöiden johtamiseen eikä vuokratyöntekijöitä ja heidän erityispiirteitä huomioida tarpeeksi. Henkilöstövuokrauksen erityispiirteisiin toivottiin selkeyttä ja kokemus on opettanut, että monet työsuhteeseen liittyvät asiat kuuluivatkin henkilöstövuokrausyrityksen tehtäväksi.

”No ei kyllä siinä vaiheessa ollu ihan selkeenä, että ne on tässä pikkuhiljaa aina kyselyitten kautta varmistunu asiat ja että tähän ois kiva, kun ois ollu joku alkuperehdytys tai semmonen et mitä se käytännössä tarkoittaa.” (H8)

” -- tämmösiä niinkun työsuhteeseen liittyviä asioita niin niitä voi yllättävän paljonkin vierittää sinne vuokratyöyhtiön tehtäväks ja hoidettavaks ” (H3)

Haastateltavat H1, H2 ja H3 kertoivat positiivisista kokemuksistaan kolmikantaisessa yhteistyössä ja mainitsivat joustavuuden ja yhteistyön kehittämisen tärkeiksi kokemukseensa asioiksi. H4 ja H5 pitivät toisen esimiehen olemassaoloa tärkeänä tukena etenkin vaikeissa, työntekijän suoriutumiseen liittyvissä keskusteluissa ja yleisesti hallinnollista työtaakkaa vähentävänä tahona. Toisaalta samat haastateltavat sekä H6 kokivat ajoittain kahden esimiehen mallin myös lisätyöksi. H4 mukaan kolmikantakeskusteluissa, kuten työkykyyn ja suoriutumiseen liittyvissä keskusteluissa, täytyy mukana olla henkilöstövuokrausyrityksenkin esimies ja jo yhteisten aikataulujen sopiminen monen henkilön kesken tuottaa lisätyötä.

H5 mukaan viestinnässä kaikkien kolmen osapuolen huomioiminen voi joskus unohtua. Tämä saattaa johtaa ongelmiin, jos kyseessä on asia, joka koskettaa kaikkia työsuhteen osapuolia. H6 taas kommentoi organisaation oman HR:n olevan virtaviivaistettu ja selkeä, jolloin esimiehen ei tarvitse nähdä niin paljon vaivaa organisaation omien työntekijöiden työsuhteen eri vaiheissa. Vuokratyöntekijöiden kohdalla esimiehen täytyy itse huolehtia yhteydenpidosta henkilöstövuokrausyritykseen, jonka haastateltava koki työllistävänä organisaation omien työntekijöiden malliin verrattuna.

4.1.4 Henkilöstövuokraus rekrytoinneissa ja rekrytointikanavana

Henkilöstövuokraus rekrytoinnin näkökulmasta herätti haastateltavissa hyvin erilaisia reaktioita. Esimiehet olivat lähes yksimielisiä (H1, H3, H5, H7 & H8) siitä, että henkilöstövuokrauksen hyödyntäminen rekrytoinneissa tehostaa käyttäjäyrityksen ajankäyttöä. H3 piti myös merkittävänä etuna henkilöstövuokrausyrityksen valmista työntekijäpoolia, josta henkilöstövuokrausyritys voi tarvittaessa voi esitellä työhön halukkaita tekijöitä ilman varsinaista työntekijähakua.

Haastateltavat kuvailevat positiivisia kokemuksiaan rekrytointivastuun kevenemisenä ja rekrytointiprosessin helppoutena käyttäjäyrityksen ja rekrytoivan esimiehen näkökulmasta.

”Meille jää itselle hirveen vähän rekrytointivastuuta, kun vuokratumppanit hoitaa ilmottamiset ja esihaastattelut ja meille jää sitten tällasten valmiiden työntekijöiden

seulonta oikeastaan. Että ei ainakaan aikaamme tulla hukkaamaan yhteenkään haastatteluun. Ja toisaalta ei meidän tarvii itse promota tai ilmotella tai muita tämmösiä juttuja tehä.” (H3)

”Kun mietitään rekrytointia ja verrataan vaikka ihan meidän oman firman rekrytointiprosessia ja sitten mietitään, että meille tulee vaan hakijaesittely vuokratyöyhtiöltä, että siellä on oikeastaan se prosessi jo tehty et meidän tarvii enää vaan haastatella, että onko hän meille sopiva niin onhan sekin tietyllä tavalla todella paljon helpompaa.” (H5)

”No ainakin niinkun alussa se rekrytointiprosessi, sehän helpottuu siinä ihan älyttömästi, kun käytännössä sieltä valkataan meille jo hyviä tekijöitä ja noihinkin ketä nyt vuokrafirma on meille välittänyt niin oon ollu tosi tyytyväinen, että meidän tiimiin osuvia ja et sen koen kyllä siinä tämmösenä helpottavana tekijänä et ei niin paljon itse tarvii perehtyä tai tehdä töitä sen rekrytoinnin eteen et on valmiiksi valkattuja henkilöitä.” (H8)

Kaikki esimiehet eivät kokeneet rekrytointia henkilöstövuokrauksen kautta pelkästään positiivisena, sillä aina henkilöstövuokrauksen näkemys käyttäjäyrityksen tarpeista ei ole osunut kohdalleen. H2 ja H6 mukaan he ovat kokeneet, ettei henkilöstövuokrausyrityksen rekrytoivilla esimiehillä ole tarpeeksi tarkkaa näkemystä haettavasta henkilöstä, jolloin henkilöstövuokrausyrityksen esittelemät henkilöt eivät olekaan vastanneet käyttäjäyrityksen tarpeita niin hyvin, kuin olisi haluttu. H2 mukaan tähän ratkaisuna on toiminut käyttäjäyrityksen esimiehen suurempi rooli rekrytointiprosessissa jo heti alusta saakka. H3 nostaa esiin mielenkiintoisen pohdinnan vuokratyösuhteeseen hakevien henkilöiden määrästä ja uskoo, että hakijamäärät ja hakijoiden laatu vuokratyösuhteeseen haettaessa on heikompaa kuin jos haettaisiin suoraan organisaation työntekijäksi. Hänellä on kokemusta rekrytoinnista, jossa henkilöstövuokrausyrityksen nimi jätettiin pois ilmoituksesta ja tuolloin he saivat todella hyviä hakemuksia enemmän kuin aiemmin. Hyvät hakijat kuitenkin jättäytyivät pois hausta, kun heille selvisi vuokratyösuhte työsuhteen muodoksi.

Rekrytoinnissa esimiesten työmäärä selkeästi vähenee, kun henkilöstövuokrausyritys hoitaa rekrytointien ilmoittamiset, esikarsinnan ja haastattelukutsut. Toisaalta kokemukset siitä, etteivät henkilöstövuokrauksen esimiehet välttämättä aina osu oikeaan

alkukarsinnassaan vähentää rekrytointitehokkuutta ja kokonaisuhyötyä. Henkilöstövuokrauksen työ rekrytointiprosessissa on palvelu, joka jollain tavalla koituu maksulliseksi käyttäjäyritykselle. Yleisesti haastateltavien keskuudessa henkilöstövuokrauksen kautta hoidettu rekrytointi on tehokas tapa ja se koetaan positiivisena.

Haastateltavien näkemyksen mukaan henkilöstövuokraus toimii hyvänä kanavana rekrytoida työntekijöitä organisaatioiden omiksi työntekijöiksi. H4 kuvailee vuokratyösuhteen päättymistä rekrytoitumiseen organisaation omaksi työntekijäksi organisaationsa tahtotilaksi ja H7 kertoo, että:

”Mä oon saanu tosi hyviä henkilöitä sieltä palkatuks vakituiseks mejän puolelle niin tota mulla on varmaan 4-5 henkilöä mitä mä oon vähintään palkannu tän neljän vuoden aikana niin vakituiseks” (H7)

Hän myös jatkaa, että on tällä hetkellä rekrytoimassa työntekijöitä organisaation kirjoille ja uskoo saavansa organisaatiolle tarvittavat työntekijät oman työyhteisönsä vuokratyöntekijöistä.

Kuusi kahdeksasta haastateltavasta on ehtinyt jo rekrytoida oman työyhteisönsä vuokratyöntekijöitä organisaation omille kirjoille ja viiden heistä työyhteisöissä kaikki organisaation omat työntekijät ovat aloittaneet vuokratyösuhteessa ja päässeet ajan myötä organisaation omille kirjoille. Haastateltavien puheissa vuokratyöntekijöiden rekrytoituminen organisaation omaksi työntekijäksi nähdään oikein positiivisena asiana, sillä haastateltavat puhuvat organisaation omien työntekijöiden määrän kasvamisesta positiiviseen sävyyn. Vuokratyöntekijöiden rekrytoitumista organisaatioiden työntekijöiksi siis ainakin näiden haastateltavien mukaan tapahtuu ja se koetaan hyvänä ja tavoiteltavana asiana.

4.2 Kokemuksia monimuotoisesta työyhteisöstä

4.2.1 Eriarvoisuus ja sen syyt

Vuokratyösuhte ja organisaation omana työntekijänä oleminen eroavat toisistaan etujensa puolensa. Jokaisen haastateltavan edustamassa organisaatiossa vuokratyöntekijöillä ja organisaation omilla työntekijöillä oli erilaiset henkilöstöedut,

kuten esimerkiksi eri työterveyspalveluiden tarjoaja. Yhdessä kolmesta organisaatiosta nousi esiin myös eriävät palkkatasot vuokratyöntekijöiden ja organisaation omien työntekijöiden välillä. Kahden muun organisaation haastateltavat eivät tuoneet palkkaeroja esiin, mutta eivät myöskään maininneet kaikkien saavan samaa palkkaa. Haastateltavien mukaan eroja voi olla esimerkiksi kannustepalkkioissa sekä ihan tuntipalkassakin ja tyytymättömyys siihen näkyy henkilöstökyselyissä.

”Se voi olla et sitä ei niinkään -- siinä esim. rekrytilanteessa tuoda esille eikä sitä oo ehkä tarve tuodakaan mutta toki täällä työkaverit juttelee toistensa kanssa niin tota se on yks mikä nousee esimerkiks noissa meidän henkilöstötyytyväisyyskyselyissä esille se palkkausero.” (H1)

H5 mukaan vuokratyöntekijät eivät voi heidän organisaatiossaan hakea organisaation sisäisiä avoimia työpaikkoja, sillä he eivät ole organisaation sisäistä työvoimaa. Hän näkee tämän ovien sulkeutumisena vuokratyöntekijöille. Muut haastateltavat kuvailevat kokemuksiaan henkilöstötetujen eroavaisuuksista eriarvoisuutta lisäävinä ja sekä työyhteisöä kahtia jakavina tekijöinä.

”Jos siitä tulee semmonen heille semmonen olo että on vähän niinkun kahta porukkaa vaikka se ei pidä millään tavalla paikkaansa niin ymmärrän mä myöskin sen, että siinä tulee semmonen tunne että tehdään samaa työtä ja muuta mutta toiset saa jotain ja toiset ei saa jotain et tämmöset ajatusmaailmat siellä taustalla.” (H6)

”Jos miettii ihan tätä arkielämistä niin tietynlaista sellasta kahtiajakoo vähän niinkun huomaa, että se tuo tohon tiimiin. Et selvästi niinkun puhutaan vuokratyöntekijöistä ja puhutaan omista työntekijöistä ja sitten kun firmankaan edut ei kosketa heitä, niin sit huomaa, että siinä on vähän semmonen pieni kahtiajakauma.” (H8)

Esimiesten mukaan eriarvoisuuteen liittyvät puheet ovat pääasiassa vuokratyöntekijälähtöisiä, eli vuokratyöntekijät itse kertovat esimerkiksi ruokatauolla eriarvoisista eduistaan ja keskustelevat työyhteisön jäsenten kanssa niistä. Haastateltavien mukaan tilanne työyhteisössä on parempi silloin, kun vuokratyöntekijöitä on useampia, jotka jakavat samanlaisen taustan, eivätkä koe itseään ainoaksi erilaiseksi työyhteisössä.

Vuokratyösuhde koetaan negatiivisempänä sellaisten henkilöiden toimesta, jotka eivät ole vuokratyösuhteessa vapaaehtoisesti eli esimerkiksi oman osa-aikatyötarpeen takia. Haastateltavat kokevat, että myös eriarvoisuuden tunne tällaisilla täyttä viikkoa tekevillä työntekijöillä on suurempi, sillä he muuten työskentelevät kuten organisaation omatkin työntekijät. H8 kuvailee omien täyttä viikkoa tekevien alaistensa tilannetta näin:

”He on ite kokenu, että se vuokratyö jotenkin niinkun paremmin osuisi semmosille henkilöille, jotka tekee esimerkiks just opiskeluitten ohella tiistai-iltana jonkun pätjän ja lauantai-iltana toisen pätjän. Että he itse kokee, että se ei niinkun kokoaikaista työntekijää niin hyvin palvele et ihan tämmöselle joka tekee kokoaikasta työtä niin itse kokevat että ihan ylipäättään ne vuokrafirman järjestelmät ja kaikki niin he sanovat että tuntuu että ne on kehitetty semmosta ihmistä varten, joka tekee sillon tällön ja tollon töitä.” (H8)

Kaksi kolmesta haastateltavien edustamista organisaatioista järjestää tapahtumia, joihin vuokratyöntekijöiden osallistumista ei ole budjetoitu mukaan. Kolmannen organisaation edustajista toinen kertoi, että heidän organisaationsa tapahtumiin kaikki työntekijät, niin vuokratyöntekijät kuin organisaation omatkin, ovat oikeutettuja osallistumaan. Toinen ei tuonut asiaa haastattelussa esille. H4 kuvailee tilannetta näin:

”No semmonen mihin käytännössä ihan oikeesti törmää välillä on se, että kun meillä on jotain juttuja, mitä niinkun yritys tarjoaa omille työntekijöilleen ja sit se evätään vuokratyöntekijöiltä, koska nämä vuokratyönantajat ei tarjoa sitä vastaavaa omille työntekijöilleen ja he ei oo rahallisesti tullu vastaan niinkun, kun heiltä on kysytty että no voittekste sponssaa vaikka jollain X määrällä euroja niin saadaan nämä teidänkin työntekijät mukaan niin se on niinkun semmonen ainut harmillinen tilanne, että ei niitä kauheen usein oo mutta tyypillisesti jotkut, no ei pikkujoulutkaan enää tätä nykyä, pikkujouluihin ollaan saatu jo useampana vuonna niin että siellä on meidän vuokratyöntekijätkin mukana mut jotkut tällaset niinkun isommat talon juhlat.” (H4)

Tapahtumiin osallistumisen oikeutus kaikille käyttäjäyrityksessä työskenteleville henkilöille olisi haastateltavien mielestä merkittävä eriarvoisuutta vähentävä tekijä, mutta he eivät ottaneet kantaa siihen, kenen vastuulla olisi vuokratyöntekijöiden osallistumisen kustantaminen. Asia ei ole itsestään selvä, sillä vuokratyöntekijöiden työnantaja, jonka

vastuulla on esimerkiksi kustantaa lakisääteinen työterveyshuolto ja joka tarjoaa mahdolliset henkilöstöedut on henkilöstövuokrausyritys. Toisaalta käyttäjäyritys on vuokratyöntekijän työn tekemisen paikka, jossa vuokratyöntekijä on osa työyhteisöä ja yhteiset tapahtumat ovat usein työyhteisön yhteistä aikaa, jolloin kustannusvastuu voitaisiin nähdä myös käyttäjäyrityksellä. Tämän tutkimuksen rajallisuuden vuoksi tähän aiheeseen ei voida perehtyä tarkemmin. Jatkoa ajatellen olisi tärkeää selvittää uuden tutkimuksen avulla laajemmin, kuinka tällaiset tilanteet muissa henkilöstövuokrausta hyödyntävissä organisaatioissa on ratkaistu.

4.2.2 Esimies yhtenäisen työyhteisön rakentajana

Monimuotoista työyhteisöä leimaa haastateltavien kokemusten mukaan eriarvoisuus enemmän tai vähemmän. Esimiehen rooli monimuotoisen työyhteisön yhtenäisyyden rakentajana ainakin haastateltavien puheiden perusteella on merkittävä ja monet haastateltavat olivatkin tehneet konkreettisia toimia eriarvoisuuden vähentämiseksi.

Haastateltavien puheissa nousi esiin vahva halu luoda omalla toiminnallaan yhtenäisyyden ja yhteenkuuluvuuden tunnetta koko työyhteisöön. H1 kertoo käyttävänsä yhtä paljon aikaa sekä organisaation omien työntekijöiden että vuokratyöntekijöiden valmennuskeskusteluihin, joita hän pitää kuukausittain kaikille työyhteisön jäsenille. Hän pyrkii johtamaan työyhteisöään niin, ettei ulkopuolinen pystyisi erottamaan, kuka on vuokratyöntekijä ja kuka organisaation omilla kirjoilla.

Haastateltavat ovat ottaneet omalla toiminnallaan kantaa eriarvoisuuteen ja esimerkiksi jättäytyneet pois tapahtumista, joihin vuokratyöntekijöillä ei ole ollut mahdollisuutta osallistua. H2 ja H3 kuvailevat näitä tilanteita:

”Mä tein sen päätöksen, että minä en myöskään mene meidän yrityksen pikkujouluihin vaan kutsuin sitten oman tiimini, että voidaan viettää meillä pikkujoulut, koska halusin että voidaan olla yhdessä ja nimenomaan että se työsuhte ei näy myöskään pikkujoulujuhlinnassa” (H2)

”Tässä tapauksessa on sitten tietysti esimiesporukalla oltu tämmösellä protestilinjalla, ettei oo tietysti haluttu itekään osallistua. -- kukaan ei mennyt ja on alettu järjestää osaston omia juhlia mihin kaikki kutsutaan, se on sitten taas helpottanu tilannetta paljon.” (H3)

Työyhteisön yhteenkuuluvuus mietityttää haastateltavia, sillä monet pohdiskelevat aihetta haastattelun aikana. Tärkeiksi yhteenkuuluvuutta edistäviksi tekijöiksi nousevat yhdessä tekemisen meininki sekä esimiehen tuki vuokratyöntekijöiden eriarvoisuutta ilmentävissä tilanteissa.

”...miten saadaa vuokratyövoima siihen tiimiin kimppaan tekemään, että he ei koe, että he on jotenkin eriarvoisessa asemassa vaikka että asiat ei koske heitä koska on kuitenkin niitä asioita mitkä ei koske vuokratyövoimaa ja joudutaan eriyttämään.” (H7)

”Oon yrittäny ite jo niinkun ajaakin eteenpäin, että onko mitään mahdollista, että me pystyttäis tarjoo heille tietynlaisia asioita mutta että en oo saanu niitä vielä menee läpi tai menee eteenpäin. Ja siis ylipäätään selittäny heille itelleen sitä tilannetta, että jos heillä on kysymyksiä tai jotain ihmetyksiä niin ollaan yhdessä niistä juteltu.” (H8)

H8 kertoo pohtineensa henkilöstöetuja koskevien linjausten läpikäyntiä tiimipalaverissa, jossa ovat paikalla myös henkilöstöetujen ulkopuolella olevat vuokratyöntekijät tai lähettävänsä tiedon sähköpostitse kohdennettuna niille henkilöille, joita etu koskee. Hän päätyi lähettämään henkilöstöetuja koskevan tiedon sähköpostitse, jottei pahoittaisi vuokratyöntekijöiden mieltä. Haastateltavien kokemuksien mukaan esimiehet käyttävät huomattavasti aikaa eriarvoisuuden vähentämiseksi ja kokevat sen työyhteisöön negatiivisesti vaikuttavaksi asiaksi.

4.2.3 Omien työntekijöiden suhtautuminen vuokratyöntekijöihin

Haastateltavien mukaan käyttäjäyrityksen työntekijät suhtautuvat vuokratyöntekijöihin aivan kuten muihinkin työntekijöihin. Kukaan haastateltavista ei ollut havainnut eriarvoista suhtautumista vuokratyöntekijöihin organisaation omien työntekijöiden keskuudessa. Organisaation omat työntekijät huolehtivat vuokratyöntekijöistä ja haastateltavien kokemuksien mukaan ovat jopa puolustaneet heitä eriarvoisissa tilanteissa.

”Tiimi on monta kertaa sanonu, että eikö ne nyt voi lähtee mukaan ja eikö tää nyt koske heitä, että ei yhtään tuu sellasta että ei teille kuulukaan vaan päinvastoin halutaan mukaan ja huolehditaan.” (H7)

”Siis todella positiivisesti, että en koe millään lailla. että he tätä asiaa ihmeellisemmin ajattelisivat. Ovat tietoisia kyllä asiasta mutta että ei oo heiltä minkäänäköistä tai en koe, että he suhtautuis näihin millään tavalla erilailla näihin henkilöihin.” (H8)

Selittäväenä tekijänä organisaatioiden omien työntekijöiden yhdenvertaiseen suhtautumiseen vuokratyöntekijöitä kohtaan haastateltavien (H1, H3, H5) mukaan voi toimia se, että työyhteisössä työskentelevät organisaation omat työntekijät ovat itse ponnistaneet uralleen vuokratyösuhteesta, jolloin ymmärrys heitä kohtaan on huomattavasti suurempi. Toisaalta sellaiset haastateltavat, joiden työyhteisöissä ei ole vuokratyösuhteesta organisaation omille kirjoille siirtyneitä henkilöitä kertoivat myös samankaltaisista kokemuksista, joten edellä mainittua ei voida pitää suoraan syynä positiiviseen suhtautumiseen.

Organisaation sisällä liikkuvista negatiivisista puheista kertoo ainoastaan H3, joka mainitsee kuulleensa pikkujouluissa joskus vanhempien organisaation edustajien muilta osastoilta puhuvan halveksivaan sävyyn vuokratyöntekijöistä ja kertoo sen tuntuneen hänestä ikävältä. Vain yksi havainto negatiivisesta suhtautumisesta vuokratyövoimaan tässä tutkimuksessa ei tarkoita, etteikö negatiivista puhetta olisi olemassa. Eriarvoisuus herättää paljon keskustelua ja on selkeä merkki siitä, että esimiehet tunnistavat monimuotoisessa työyhteisössä eriarvoisuutta ja käyttävät omaa työpanostaan eriarvoisuuden torjumiseen.

Hyvä yhteishenki on työyhteisön yksi tärkeimmistä tukipilareista. Jokainen haastateltavista kuvasi työyhteisönsä yhteishenkeä oikein positiivisilla sanoilla ja koki, että omassa työyhteisössä vallitsee hyvä yhteishenki. Hyvää yhteishenkeä rakentaviksi tekijöiksi mainitaan työyhteisön jäsenten samankaltaiset elämäntilanteet (H1), motivaation taso ja kehittymishalu (H3) sekä avuliaisuus ja avoin ilmapiiri, jossa saa pyytää apua työnantajasta riippumatta (H7&H8). H7 mukaan hänen monimuotoisessa työyhteisössään vallitsee avoin ja avulias ilmapiiri kaikkien työntekijöiden kesken ja vuokratyöntekijät ovat tärkeä ja merkityksellinen osa työyhteisöä.

4.3 Henkilöstövuokrauksen hyödyllisyys esimiehen näkökulmasta

4.3.1 Työyhteisön tehokkuus

Haastateltavilta kysyttiin mielipidettä siitä, kumpi heidän mielestään on tehokkaampi tapa tehdä työtä, organisaation omista työntekijöistä koostuva työyhteisö vai monimuotoinen työyhteisö. Haastatelluista esimiehistä H1, H2, H6 ja H7 olivat toimineet esimiehenä myös sellaisessa työyhteisössä, jossa heidän alaisinaan oli pelkästään organisaation omia työntekijöitä. Näistä henkilöistä kolme neljästä vastasivat suoraan kokevansa vain organisaation omia työntekijöitä sisältävän työyhteisön tehokkaammaksi. He perustelivat mielipidettään niin, että pidempään alalla ja organisaatiossa työskennelleet henkilöt ymmärtävät työn ja asiakkaan merkityksen paremmin ja ovat sitoutuneempia työhönsä. Organisaation omista työntekijöistä koostuva työyhteisö on kustannustehokkaampi, sillä suuri vaihtuvuus monimuotoisessa työyhteisössä vuokratyöntekijöiden keskuudessa on kallista.

H7 vastasi kysymykseen, että jos työ sisältää ruuhkapiikkejä ja työstä voi eriyttää vähän asiantuntemusta vaativia tehtäviä vuokratyöntekijöiden tehtäväksi, niin hänelle monimuotoinen työyhteisö *”käy ihan hyvin”*. Tästä ilmaisusta voidaan todeta, että jos nämä ehdot eivät toteudu, niin myös H7 pitää organisaation omista työntekijöistä koostuvaa työyhteisöä tehokkaampana tapana.

Monimuotoisessa työyhteisössä koko esimiesuransa työskennellyt H5 koki myös, että hänen työyhteisössään olisi parempi, jos kaikki olisivat organisaation omia työntekijöitä. Hän perusteli kommenttiaan niin, että jokainen on jo osoittanut olevansa organisaatiossa hyvä työntekijä. H3, joka on myös työskennellyt vain monimuotoisen työyhteisön esimiehenä, kuvailee vuokratyösuhteesta organisaation omaksi työntekijäksi siirtymistä työntekijöitä motivoivana asiana. Hän jatkaa, että jos työn mielekkyys ja etenemismahdollisuudet ovat läsnä myös pelkästään organisaation työntekijöitä sisältävässä työyhteisössä, niin se on silloin hänen mielestään tehokkaampi.

Työn epävarmuus, työntekijöiden mahdollinen soveltumattomuus työpaikkaan ja kysynnän vaihtelut ovat haastateltavien (H3, H5 & H7) mukaan sellaisia työn piirteitä, joihin vuokratyövoima sopii hyvin ja tekee työnteosta tehokkaampaa. H2 kertoo mielestään vuokratyösuhteen olevan *”ihan jees”* organisaation omien, kokoaikaisten työntekijöiden rinnalla. H4 mielestä vuokratyöntekijöiden läsnäolo työyhteisössä on hyvä

asia hänen omassa työyhteisössään, sillä vuokratyöntekijät ovat nuoria ja motivoituneita ja tuovat mukanaan innostusta työyhteisöön. H8 ei ole huomannut eroa tehokkuudessa ja kuvailee tilannetta näin:

”En nää kyllä siis siinä mielessä mitään eroa että tota, koen ne ihan yhtävertaseks. Tietysti aina uus työntekijä on uus työntekijä ja uudella työntekijällä menee hetki aikaa, että pääsee niihin työtehtäviin perille mut se on ihan sama et onks se sitten meidän rekrytoima vai vuokratyöyhtiön kautta tullut henkilö, et en koe et on mitään eroa.” (H8)

Tässä aiheessa mielenkiintoisesti näkyy esimiehen oma kokemus erilaisista työyhteisöistä. Kaikki nykyisen työtehtävänsä lisäksi myös esimiestehtävissä vain organisaation omia työntekijöitä sisältävässä työyhteisössä olleet haastateltavat kuvailivat sellaista työyhteisöä tehokkaammaksi. Vasta esimiesuransa aloittanut haastateltava oli ainut, joka ei ollut havainnut mitään eroja. Hänellä ei välttämättä ole vielä tarpeeksi esimieskokemusta tehokkuusaspektin pohtimiseen pitkällä tähtäimellä. H3, H5 ja H7 toivat esiin tärkeitä nykyaikaisen työn piirteitä, jotka ovat läsnä monessa työyhteisössä ja perustelivat niiden avulla vuokratyöntekijöiden tärkeyden osana työyhteisöä. Tämä on tärkeää ottaa huomioon, sillä vaikka esimiehen oma tahto olisi työskennellä sellaisen työyhteisön kanssa, jossa on vain organisaation omia työntekijöitä, ei se välttämättä ole paras tapa yleisesti työn suorittamiseen organisaation kannalta.

Haastateltavista kahden organisaation edustajat kertoivat kaikki henkilöstövuokrauksen vähentyneen organisaatiossaan viime aikoina. Kyseessä ei haastateltavien mukaan ollut varma tieto, mutta heidän mielestään organisaation omille kirjoille oli rekrytoitu väkeä aiempaa enemmän ja vuokratyöntekijöiden rekrytointien määrä oli vähentynyt.

Selityksenä henkilöstövuokrauksen määrän vähentymiselle kerrottiin työn automatisointi ja työntekijätarpeen väheneminen. Tämän perusteella henkilöstövuokrauksen käyttö vakiintumattoman työntekijätarpeen vallitessa on ollut fiksua, koska muuten organisaation omia työntekijöitä olisi jouduttu mahdollisesti irtisanomaan. Toisen organisaation edustajat eivät selittäneet tarkemmin, miksi vuokratyöntekijöiden määrä oli laskussa. Kolmannen organisaation edustajat kertoivat, että heidän organisaatiossaan henkilöstövuokrauksen hyödyntäminen on vasta alkamassa, joten heidän kohdallaan ei ollut vielä mahdollista arvioida pitkäaikaista tavoitteiden toteutumista.

Monimuotoiseen työyhteisöön liittyvistä sitoutumis- ja vaihtuvuusongelmista huolimatta henkilöstövuokraus organisaation näkökulmasta saavuttaa sille asetettuja tavoitteita etenkin joustavuuden ja vakiintumattoman työvoimatarpeen osalta.

4.3.2 Henkilöstövuokraus molemminpuolisena mahdollistajana

Henkilöstövuokrauksen hyödyntäminen osana liiketoimintaa ei useinkaan ole esimiehen oma valinta, vaan päätökset työntekijärakenteesta tehdään jossain ylempänä organisaatioiden johdossa. Monimuotoisessa työyhteisössä nähdään paljon hyvää ja pienillä kehitysaskeleilla kohti tasa-arvoista ja yhtenäistä kohtelua saataisiin haastateltavien mukaan merkittäviä etuja.

H1, H4, H6, H7 ja H8 kertovat selkeiden pelinsääntöjen olevan keskeisessä asemassa kolmikantaisen yhteistyön onnistumisessa. Tämä ei tarkoita, että vastuu olisi pelkästään henkilöstövuokrausyrityksellä vaan myös käyttäjäyritysten tulisi kiinnittää huomiota pelinsääntöjen luontiin.

”Työnjohdollisen ja hallinnollisen esimiehen yhteistyö ja niitten firmojen yhteistyö, se on siinä ihan avainasemassa.” (H1)

”...lähinnä se, että kun ois vaan selkeet säännöt kuinka toimitaan niinkun meidän näkökulmasta niin sitten se ois helpompi täällä esimiesten toimia sitten sen mukaan.” (H6)

”Heidän pitää tietää, tekijöiden et mistä asioista he on yhteydessä minuun ja keneen he on ensin yhteydessä että kun ne on selkeesti kerrottu heille ja tiedetään myöskin me niin ei siinä oo sillon enää mitään.” (H7)

”Lähtisin kehittämään sitä toimintatapaa, kuinka niitä asioita hoidetaan. -- Mä veikkaan et se on ihan mejän omaa, että musta tuntuu, että meidän yrityksellä ei oo tähän mitään oikein kunnon ohjeistusta et sitten kun oon sieltä vuokrafirmalta kyselly niin oon saanu ihan hyviä vastauksia, ohjausvideoita on lähetetty ja mut että se tieto puuttuu täältä meiltä. Meidän täytyis panostaa siihen, että meillä on kunnon ohjeistukset.” (H8)

Haastateltavien mukaan varsinaiselle henkilöstövuokrauksen erityispiirteitä käsittelevälle valmennukselle ei ole tarvetta, sillä jokapäiväiseen esimiestyöhön ja siihen, kuinka

esimies alaisiaan kohtelee ei vuokratyö tuo mitään eroa. H6 mainitsee kuitenkin, että olisi tarpeen nostaa esimiesten yleiseen koulutukseen erilaisten työntekijäryhmien tiedostamisen tärkeys ja tarjota esimiehille työkaluja eriarvoisuuden vähentämiseen työyhteisössä.

”Se varmaan on semmonen mitä jos tulevaisuudessa niitä käytetään ja on enemmän eri, on vuokrahenkilöitä ja on erilaisia määräaikaissuusia ja sitten on vakituisia ja niin edelleen, niin se on ehkä semmonen mikä kannattaa noin niinkun esimiesten koulutuksessa ottaa esille myöskin se, että siellä saattaa tulla myöskin sellasia reaktioita kun vuokratyöntekijä kokee ettei olekaan samanarvoinen, meillä ei oo tullu mut se että en yhtään ihmettele jos tulis.” (H6)

Tarkkuus vuokratyöntekijöiden valinnassa nähdään yhtenä ratkaisuna sitoutumis- ja vaihtuvuusongelmiin (H2 & H7). Samat henkilöt puhuvat myös työn merkityksellisyyden korostamisesta vuokratyöntekijöille tarkoituksena sitouttaa heidät paremmin työyhteisöön ja organisaatioon. H2 kertoo esimerkin omasta arjestaan:

”Kävin nytten kun jatkoin työsuhteita tai tilausta jatkoin vuokratyösuhteessa ja vuokrafirma jatkoi työsuhteita, niin menin siihen allekirjoitustilaisuuteen mukaan ja kävin niinkun läpi, että ymmärtääkö ihmiset, että miks työsuhdetta jatketaan, että halusin että he kuulevat, että minä haluan että he jatkaa tiimissä ja et nään heissä potentiaalia ja haluun heidän vielä antavan sen osaamisensa yrityksen käyttöön.” (H2)

Samaa käyttäjäyrityksen esimiehen osallistumista työntekijää koskeviin keskusteluihin kuuluttavat myös H3 ja H5. Työnjohdollisessa vastuussa he kokevat kuuluvansa tärkeänä osana työhön liittyviin keskusteluihin, kuten suoriutumis- tai irtisanomiskeskusteluihin. Laajemmin yhteistyötä ajatellen olisi hyvä, että organisaatio-osapuolten vastuut ja käytännöt esimerkiksi sairaspöissaoloista ilmoittamisessa olisivat selkeästi ylhäällä jossakin, josta käyttäjäyrityksen esimies voisi ne tarvittaessa tarkistaa. H1 kuvailee työnjohdollisen esimiehen näkökulmasta vuokrafirman käytäntöjä näin:

”Sinä oot se, joka oot siinä arjessa joka päivä käytännössä se lähiesimies, että jos sulla ei oo mitään hajua et miten sit se niinkun vuokrafirman käytännöt, ihan vaikka joku työterveyshuolto esimerkiks niin kyl sun pitää tietää että missä se on, minne pitää ottaa yhteyttä, pitääkö olla sairaslomatodistuksia ja muita niin vaikka ne ei

sinänsä sulle kuulu niin tota kyl ne sulla pitää olla hallussa jos joskus tarvii niitä, vaikka joku kysyy tai muuta.” (H1)

Yhdenvertainen ja läpinäkyvä kohtelu työnantajasta riippumatta ilmenee jokaisen haastateltavan puheista yhtenä tärkeimmistä monimuotoisen työyhteisön menestyksekkään johtamisen pilareista. Vuokratyöntekijöiden odottaessa organisaation työntekijäksi pääsyä on haastateltavien mukaan tärkeää tuoda esiin ne tekijät, joita kehittämällä työntekijä voi edetä organisaation työntekijäksi. Esimiehen tehtävä on luoda työntekijälle työnantajan puolesta parhaat edellytykset kehittää työssä itseään tarpeen mukaan. Yhdenvertaisuus tapahtumiin osallistumisessa on myös asia, joka täytyy ottaa huomioon monimuotoisessa työyhteisössä.

”Tämmönenkin kulma ehdottomasti pitäisi huomioida, että jos järjestetään jotain niin mietitään oikeesti, että kun ne samat työkaverit istuu vieressä niin vedetään tohon raja et noi saa tulla mut me ei saada tulla niin minustakaan se ei tunnu hyvältä niin saatikka sitten noista.” (H2)

Yhteiset tapahtumat, yhteiset kokemukset ja ”yhteinen nimittävä tekijä” kaikille työyhteisön jäsenille ovat hyviä keinoja luoda yhtenäistä monimuotoista työyhteisöä.

”Varmasti semmoset yhteiset tapahtumat ja just jos vaikka tiimiä miettii niin tiimin yhteiset tavat ja perinteet ja muut on varmasti semmosia kauheen tärkeitä juttuja että ehkä enemmän kannattaa aina miettiä että ollaanko nyt vaikka vuokratyöläisiä vai yhtiöläisiä vai ollaanko kaikki tiimiläisiä että vähän niinkun ehkä hakee sinne semmosen yhteisen nimittävän tekijän koko ryhmälle mihin kaikki pystyy samaistuu ja sitten tietysti kaikkia kohtelee tasa-arvoisesti.” (H3)

Kahdessa haastattelussa (H7 & H8) keskustelua heräsi siitä, mistä syystä organisaatio käyttää henkilöstövuokrausta organisaatiossa työskentelevien vuokratyöntekijöiden mielestä. Kumpikaan haastateltavista ei osannut vastata tähän kysymykseen ja H7 pohti asiaa ääneen:

”Niimpä, mä en oo ollu edes mukana niissä haastattelu- ja työhönottokeskusteluissa niin mä en tiedä, että käydäänkö sitä edes siinä läpi mutta toi oli tosi niinkun silmiä avaava asia, että mitä he itse ajattelee, että miks heitä tarvitaan.” (H7)

Yhtenäisen, yhteen hiileen puhaltavan monimuotoisen työyhteisön kulmakivistä haastateltavat puhuivat paljon. Olisiko esimiesten tärkeää tietää myös, millaisena vuokratyöntekijät itse näkevät organisaation syyt henkilöstövuokraukseen käyttöön ja samalla heidän läsnäoloonsa organisaatiossa. Tätä aihetta ei käsitelty muissa haastatteluissa, joten heidän näkemystään asiaan ei ollut mahdollista saada, eikä se tullut haastatteluissa muuten ilmi. Avoimuuden ja läpinäkyvyyden ollessa tärkeitä yhtenäistäviä tekijöitä voisi olettaa, että molemminpuolinen yhteisymmärrys vuokratyöntekijöiden läsnäolosta työyhteisössä voisi tuoda merkittäviä etuja eriarvoisuuden vähentämiseen. Toisaalta liian tarkka määrittely voisi myös viedä ryhmiä erilleen, jos esimerkiksi syynä olisi organisaation omien työntekijöiden työpaikkojen säilyttäminen ja joustavuuden haku, jota vuokratyöntekijälle korostettaisiin organisaation toimesta.

H1 ja H2 kuvailevat monimuotoista työyhteisöä mahdollisuutena molemmille osapuolille. Tärkeää olisi, että molemmat osapuolet hyötyisivät henkilöstövuokrauksesta ja odotukset ja tarpeet kohtaisivat.

”Kyl minä nään sen nimenomaan niinkun mahdollistajana molemmin puolin.” (H1)

”...et päästäis semmoseen win-win -tilanteeseen et tavallaan kumpikin hyötyy, sekä yritys että tää vuokratyöntekijä niin molempien lähtökohdat kohtaa niin sillon tavallaan se hyöty on suurimmillaan ja sillon molemmat niinkun se tarjoaa molemmille sen mitä sillä haetaan.” (H2)

Henkilöstövuokrauksen hyödyntäminen osana organisaatioiden liiketoimintaa on selkeästi yleistymässä ja haastateltavien kertomusten perusteella siinä on paljon hyviä puolia, jotka on ehdottomasti syytä ottaa huomioon. Nykyisellään monimuotoiset työyhteisöt tämän tutkimuksen haastateltavien mukaan eivät kuitenkaan toimi niin optimaalisesti kuin olisi mahdollista. Toiminnan esteenä ovat vahva eriarvoisuus työntekijäryhmien keskuudessa ja vaihtuvuus- ja sitoutumisongelmat. Työtä monimuotoisen työyhteisön kehittämiseksi tarvitaan vielä paljon, mutta tämän tutkimuksen haastateltavien kokemusten mukaan se kannattaisi tehdä.

5 KOONTI

5.1 Keskeisimmät löydökset

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli laajentaa ymmärrystä esimiehen roolista monimuotoisen työyhteisön johtajana ja vuokratyöntekijöistä osana työyhteisöä. Tässä tutkimuksessa tarkasteltiin henkilöstövuokrausta hyödyntävien organisaatioiden esimiehiä ja heidän kokemuksiaan henkilöstövuokrauksesta. Tutkimuksen aineisto koostuu kahdeksasta teemahaastattelusta, joiden analysoinnin tuloksena saatiin tutkimuksen tulokset.

Tässä tutkimuksessa vuokratyöntekijöiden läsnäolon työyhteisössä todettiin vaikuttavan esimiestyöhön ja työyhteisön toimintaan. Tutkimuksen mukaan esimiehet kokevat eriarvoisuuden monimuotoisen työyhteisön merkittävimmäksi erityispiirteeksi ja pitävät sitä haitallisena kaikille työyhteisön osapuolille. Sisällönanalyysin keinoin haastatteluaineistosta havaittiin kolme vallitsevaa teemaa, jotka toistuivat jokaisessa haastattelussa. Nämä kolme teemaa olivat kolmikantainen yhteistyö, kokemukset monimuotoisesta työyhteisöstä sekä henkilöstövuokrauksen kokonaishyödyn aste.

Seuraavaksi vastataan tämän tutkimuksen tutkimuskysymykseen kirjallisuuden ja tutkimustulosten avulla:

Millaisia kokemuksia esimiehillä on monimuotoisesta työyhteisöstä ja sen johtamisesta?

Aiemman kirjallisuuden perusteella monimuotoinen työyhteisö sisältää paljon eriarvoisuutta, joka kumpuaa eroista henkilöstöeduissa, palkoissa ja ylipäättään organisaatioiden sitoutumisasteessa työntekijöihin (Cazes & de Laiglesia, 2015, 153; Fuller & Vosko, 2008, 41; Kalleberg, 2009; Viitala ym., 2006, 170). Tämän tutkimuksen tulokset tukevat tätä väitettä. Haastateltavat kuvailivat eriarvoisuuden selkeäksi monimuotoisen työyhteisön erityispiirteeksi juuri palkkaerojen, henkilöstöetuerojen ja osittain myös erilaisen sitoutumisasteen vuoksi.

Aiemman tutkimuksen mukaan eriarvoisuus ilmenee työntekijöiden heikompana sitoutumisena (Suonsivu, 2011; Viitala ym., 2006), alhaisempana työtyytyväisyytenä ja

huonona työmotivaationa (Mauno & Kinnunen, 2005). Tämä tutkimus tuki näitä aiemman kirjallisuuden väitteitä etenkin heikon sitoutumisen ja alhaisen työtyytyväisyyden osalta. Myös havaintoja eriarvoisuuden vaikutuksesta työmotivaatioon tehtiin aineistosta. Vaihtuvuutta ja sitoutumisongelmia esiintyi tämän tutkimuksen tuloksissa erityisesti vuokratyöntekijöillä. Organisaation omien työntekijöiden sitoutumiseen ei havaittu tässä tutkimuksessa yhteyttä monimuotoisen työyhteisön vaikutuksesta.

Eriarvoisuus ja työn epävarmuus voivat aiemman tutkimuksen mukaan altistaa työntekijän henkisille työperäisille sairauksille (Giunchi ym., 2015, 4) ja tunne ulkopuoliseksi jäämisestä saattaa edistää ennen aikaista irtisanoutumisriskiä (De Cuyper & De Witte, 2008). Tässä tutkimuksessa työntekijöiden henkinen kuormitus eriarvoisuuden seurauksena ei noussut esille. Havaintoa ei voida yleistää tarkoittamaan, etteikö se voisi olla tämänkin tutkimuksen kohderyhmänä olleiden henkilöiden työyhteisöissä ilmenevä eriarvoisuuden seuraus. Aiemmissa tutkimuksissa eriarvoisuudella nähtiin olevan vaikutus myös organisaation omiin työntekijöihin (esim. von Hippel & Kalokerinos, 2012) mutta tämän tutkimuksen tulosten mukaan eriarvoisuus vaikuttaa suurimmalta osin vain vuokratyöntekijöihin ja heidän sitoutumiseensa ja työtyytyväisyyteensä.

Tässä tutkimuksessa todettiin, että esimiehet kokevat monimuotoisessa työyhteisössä tärkeimmäksi tehtäväkseen eriarvoisuuden vähentämisen ja hyvän yhteishengen rakentamisen työyhteisöön. Aiempi tutkimus määrittelee esimiehen merkittävimmäksi yksittäiseksi tekijäksi työyhteisön tehokkuuden edistäjänä (Burke ym., 2006), työntekijöiden sitouttajana ja motivoijana sekä työyhteisön ilmapiirin rakentajana (esim. Caesens ym., 2014; Ryan & Deci, 2017). Tämän tutkimuksen tulokset tukevat tätä esimiehen keskeistä roolia monimuotoisessa työyhteisössä sekä työyhteisön ja yksittäisten työntekijöiden kannalta. Eriarvoisuuden vähentäminen ja hyvän yhteishengen luonti onnistuu tutkimuksen tulosten mukaan kaikkien työyhteisön jäsenten yhdenvertaisella kohtelulla ja jatkuvalla hyvän ja osallistavan työilmapiirin rakentamisella.

Tämän tutkimuksen mukaan esimiesten tärkein rooli on toimia menestyksen mahdollistajina työntekijöilleen. Tämän roolin korostuminen esimiesten puheissa oli selkeästi suurempi kuin muiden, perinteisempien roolien. Menestyksen mahdollistaja

edustaa nykyaikaista, vuorovaikutuksellista ja post-heroistista näkökulmaa, sillä se korostaa työntekijöiden vaikutusvaltaa ja merkitystä työyhteisön ja sitä kautta koko organisaation toiminnalle (Crevani ym., 2010, 84). Tutkimuksen tulosten perusteella vaikuttaa siltä, että monimuotoisissa työyhteisöissä esimiehen rooli työntekijöiden parhaan potentiaalin esiin tuomisessa on keskeinen, sillä esimies edustaa suuren vaihtuvuuden vallitessa pysyvyyttä rooliinsa liittyvillä oletuksilla (Ryan & Deci, 2017). Esimiehen rooli monimuotoisessa työyhteisössä on post-heroistisen näkökulman mukainen, sillä menestyksen mahdollistajana esimiehen tehtävä on jakaa vastuuta ja mahdollistaa työntekijöiden kehittyminen organisaatiossa ja sen ulkopuolellakin.

Viitalan ym. (2006, 117) tutkimuksessa havaittiin, että vuokratyöntekijöitä jätettiin kutsumatta yhteiseen vapaa-ajan viettoon tarkoituksella ja heidät nähtiin organisaation omien työntekijöiden silmissä toisarvoisina. Tässä tutkimuksessa vuokratyöntekijöiden osallistumisen tärkeyttä tapahtumiin korostettiin ja heidät otettiin mukaan aina, kun kyseessä oli työyhteisöä koskeva illanvietto tai muu yhteinen tapahtuma. Kaikkiin käyttäjäyrityksen tapahtumiin vuokratyöntekijöillä ei ollut pääsyä, sillä käyttäjäyritys ei ollut budjetoinut tapahtumaan vuokratyöntekijöitä. Tämä este ei johtunut esimiehen tai työyhteisön tahdosta, joten tämä tutkimus ei tue Viitalan ym. (2006) tutkimuksen havaintoa.

Tämän tutkimuksen mukaan organisaation omat työntekijät kohtelevat vuokratyöntekijöitä kuten kaikkia muitakin työyhteisön jäseniä. Tutkimuksen ristiriitaisuus Viitalan ym. (2006) tutkimuksen kanssa saattaa selittyä osittain sillä, että kuudessa kahdeksasta tässä tutkimuksessa tarkastellusta työyhteisöstä organisaation omat työntekijät olivat aiemmin olleet vuokratyöntekijöitä. Tämän tutkimuksen rajallisuuden vuoksi tätä väitettä ei voida näyttää täysin toteen, mutta yhteinen kokemuspohja on tutkimusten mukaan yhteenkuuluvuutta edistävä tekijä (Atwater & Bass, 1994; Simola & Kinnunen, 2005).

Tässä tutkimuksessa esimiesten kokemusten mukaan heidän monimuotoisissa työyhteisöissään vallitsee hyvä yhteishenki ja yhteenkuuluvuus. Tutkimuksen tulokset osoittivat, että monimuotoisissa työyhteisöissä on myös melko suuri vaihtuvuus vuokratyöntekijöiden keskuudessa. Hyvä yhteenkuuluvuus sitouttamisen keinona (Atwater & Bass, 1994, 70) ei tämän tutkimuksen mukaan ollut riittävä tekijä poistamaan vaihtuvuutta. Tässä tutkimuksessa tulosten perusteella vaikuttaa siltä, että koettu

eriarvoisuus oli merkittävämmässä roolissa kuin koettu yhteenkuuluvuus, sillä vaihtuvuus tulosten mukaan oli korkealla tasolla.

Henkilöstövuokrauksen kolmikantaisuus lisää aiemman kirjallisuuden perusteella rooliepäselvyyttä ja sekaannuksia eri osapuolten välisistä vastuualueista (Burgess & Cornell, 2006; Kalleberg ym., 2015). Tässä tutkimuksessa työnantajaosapuolten vastuun jakautuminen koettiin epäselvänä etenkin yhteistyön alkuvaiheessa ja monet esimiehet kertoivat käyttäneensä turhaan aikaa tehtäviin, jotka eivät heille kuuluneet. Esimiehet kokivat, että heidän tuli olla hyvin perillä myös henkilöstövuokrausyrityksen käytännöistä, vaikka ne eivät heille virallisesti kuuluneetkaan. Esimiehet kokivat myös, että käyttäjäyrityksen esimiehellä on suurempi rooli vuokratyöntekijän sitoutumisessa ja työsuhteen eri vaiheissa, aivan kuten aiemmassa kirjallisuudessakin mainittiin (Jiang & Wang, 2018, 130; Morf, Arnold & Staffebach, 2014, 722).

Teoreettisessa viitekehyksessä esitetyt monimuotoisen työyhteisön johtajan roolit saivat tukea tämän tutkimuksen tuloksista. Tässä tutkimuksessa havaittiin selkeä yhteys työntekijöiden yksilölliseen huomiointiin, sillä esimiehet korostivat alaisensa yksilöllisen kohtelun tärkeyttä. Yhteys työntekijöiden motivoitumisen edistämiseen oli selkeästi havaittavissa esimiesten innokkuudessa kehittää alaisiaan ja mahdollistaa menestys käyttäjäyrityksessä tai jopa sen ulkopuolellakin. Tutkimuksessa mukana olleet esimiehet korostivat myös työntekijöiden motivoitumisen tärkeyttä sitouttamisen ja työhyvinvoinnin edistämisen keinona.

Yksittäisiin esimies-alaisuuteisiin kuuluviin esimiehen tehtäviin ja rooleihin lisättiin teoreettisessa viitekehyksessä työyhteisöä koskevat, yhdenvertaisen kohtelun ja hyvän ja osallistavan työilmapiirin rakentamisen ulottuvuudet. Tämän tutkimuksen tulokset puolsivat osittain näitä kahta ulottuvuutta, sillä esimiesten kokemusten mukaan tasapuolinen, yhdenvertainen työyhteisön jäsenten kohtelu on tärkeä esimiehelle kuuluva tehtävä. Esimiehet myös korostivat omaa rooliaan hyvän työilmapiirin rakentajina, mutta tässä kohtaa he toivat esiin myös työntekijöiden osallistumisen tärkeyden hyvän työilmapiirin onnistumisessa. Esimieslähtöistä työntekijöiden osallistamista ei havaittu yhtä tärkeänä esimiehen roolina tässä tutkimuksessa kuin millaisena se näyttäytyä aiemmassa kirjallisuudessa. Tästä havainnosta ei voida tehdä johtopäätöstä siitä, että tähän tutkimukseen osallistuneet haastateltavat eivät osallistaisi työntekijöitään työyhteisöidensä päätöksentekoon ja toimintaan. Havainto osoittaa, että haastateltavat

eivät välttämättä näe osallistamista niin tärkeänä osana monimuotoista työyhteisöä kuin he näkevät esimerkiksi eriarvoisuuden vähentämisen.

Tässä tutkimuksessa havaittiin, että monimuotoiseen työyhteisöön liittyvistä ongelmista huolimatta esimiehet kokevat henkilöstövuokrauksen olevan hyvä ja tarpeellinen osa organisaatioiden toimintaa. Aiemman tutkimuksen mukaan henkilöstövuokraus tarjoaa organisaatioille joustavuutta työntekijätarpeiden vaihtelussa (Burgess & Cornell, 2006) ja helpottaa työllistämistä silloin, kun työn keston pitkäaikaisuudesta ei ole tietoa (Gebel & Giesecke, 2011; Polivka & Nardone, 1989). Tämän tutkimuksen tulokset osoittivat esimiesten kokevan joustavuuden erittäin tärkeäksi organisaatioiden kannalta. Toinen tärkeä tekijä henkilöstövuokrauksessa tulosten mukaan on sen tuoma helppous rekrytoinneissa, jolloin käyttäjäyrityksen resursseja voidaan käyttää muihin työyhteisön tarpeisiin.

Monimuotoisissa työyhteisöissä on tämän tutkimuksen tulosten mukaan edelleen huomattavasti parannettavaa, ennen kuin niistä saadaan kaikkien osapuolten kannalta paras hyöty irti. Merkittävin kehityskohta liittyy eriarvoisuuden poistamiseen, joka tämän tutkimuksen tulosten perusteella on suurin yksittäinen monimuotoisen työyhteisön toimintaa heikentävä tekijä.

5.2 Kontribuutio

Tieteellisestä näkökulmasta tämä tutkimus on laajentanut ymmärrystä henkilöstövuokrauksesta esimiesten näkökulmasta. Henkilöstövuokrausta on tutkittu paljon organisaatioiden näkökulmasta (esim. De Cuyper ym., 2011) ja vuokratyöntekijöiden näkökulmasta (esim. Cazes & Laiglesia, 2015), mutta esimiesten kokemuksiin pohjautuvaa aiempaa tutkimusta monimuotoisista työyhteisöistä ei juuri ole. Tämä tutkimus on vahvistanut aiempaa tutkimusta esimiehen rooleista ja transformationaalisen johtajuusteorian sopivuudesta esimiestyön ohjenuoraksi (Bass 1985; Bass & Avolio, 1994; Dionne ym., 2004; Kelloway ym., 2012).

Tämän tutkimuksen tulokset ovat yhteneväisiä aiemman työyhteisöjä koskevan tutkimuksen kanssa (Burke ym., 2006) siinä, että esimies on merkittävin yksittäinen tekijä työyhteisön edistäjänä ja kehittäjänä. On kuitenkin tärkeää muistaa, että tämän tutkimuksen tuloksiin voivat vaikuttaa tutkimuksen esimiesnäkökulma ja esimieskeskittyneisyys. Näkökulman vuoksi tämän tutkimuksen tuloksilla ei voida

suoraan vahvistaa aiempaa Burken ym. (2006) tutkimuksen tulosta, vaikka ne ovatkin yhteneväisiä.

Tärkeä huomio tässä tutkimuksessa on esimiehen roolin merkittävyyden sisältö. Tässä tutkimuksessa havaittiin esimiehen tärkeimmän roolin, menestyksen mahdollistajan, edustavan varsin post-heroistista näkökulmaa. Havaittu rooli korostaa työntekijöiden merkitystä työyhteisön ja organisaation toiminnassa ja määrittelee esimiehen lähinnä suotuisien olosuhteiden laatijaksi, jonka tehtävänä on tarjota parhaat mahdolliset edellytykset työntekijöilleen ja heidän kasvuun ja kehittymiselle. Menestyksen mahdollistaja -rooli on varsin työntekijälähtöinen ja keskittyy työntekijöihin esimiehen toiminnan sijaan.

Tämä tutkimus tarjoaa tärkeää tietoa monimuotoisen työyhteisön ominaispiirteistä. Tutkimuksen tulokset osoittavat, että monimuotoisissa työyhteisöissä on paljon parantamisen varaa erityisesti eriarvoisuuden osalta. Eriarvoisuus aiheuttaa työyhteisöihin korostunutta vaihtuvuutta ja heikentää sitoutumista. Vaihtuvuudella on tämän tutkimuksen mukaan haitallinen vaikutus organisaatioihin rekrytointien tiheyden ja vaihtuvuudesta aiheutuvien kustannuksien vuoksi. Alhaisen sitoutumisen myötä organisaatiot menettävät hyviä työntekijöitä, jotka ovat olleet tärkeä osa organisaation toimintaa. Esimiehen työssä nämä monimuotoisen työyhteisön ongelmat ilmenevät tämän tutkimuksen mukaan rekrytointiprosessin läpikäymisenä useammin ja jatkuvina toimenpiteinä eriarvoisuuden vähentämiseksi. Esimiestyöhön sisältyy myös vuokratyöntekijöiden työtyytymättömyyden sietäminen ja sen kääntäminen positiivisemmiksi asenteiksi työtä kohtaan.

Tällä tutkimuksella on tieteellisen kontribuution lisäksi myös merkittäviä käytännön vaikutuksia. Henkilöstövuokrausta hyödynnetään organisaatioissa jatkuvasti enemmän ja tässä tutkimuksessa havaitut ongelmat jalkautuvat yhä useampaan työyhteisöön. Kuten tässä tutkimuksessa todettiin, on henkilöstövuokraus organisaation kannalta erittäin toimiva keino vastata vakiintumattomaan työntekijätarpeeseen tai yllättäviin muutoksiin.

Tämän tutkimuksen tulosten mukaan monimuotoinen työyhteisö omana erillisenä ja ainutlaatuisena työyhteisön muotonaan ansaitsisi osakseen syvällisempää tarkastelua ja ymmärrystä erityispiirteistään. Monimuotoisiin työyhteisöihin negatiivisesti vaikuttava eriarvoisuus kumpuaa asioista, jotka voitaisiin muuttaa. Yhdenvertaisuus palkoissa

samaa työtä tekevien kesken ja kaikkien työntekijöiden toivottaminen tervetulleiksi kaikkiin yhteisiin tapahtumiin ovat muutoksia, jotka ovat täysin toteutettavissa. Selkeiden pelinsääntöjen ja roolijakojen laatiminen käyttäjäyhteyden ja henkilöstövuokrausyhteyden välillä olisi parhaimmillaan yhden palaverin avulla hoidettu ja helpottaisi jokaisen osapuolen työskentelyä merkittävästi.

Monimuotoisissa työyhteisöissä esimiestehtävissä työskentelevien henkilöiden kannalta tämä tutkimus on tärkeä. Tutkimus yhdistettynä aiempaan kirjallisuuteen osoittaa, että monimuotoisen työyhteisön johtamisessa on erityispiirteitä, jotka vaativat esimiehiltä erityistä huomiota. Esimiesten tukeminen monimuotoisen työyhteisön johtamisessa niin organisaatioiden johdon ja esimiehille tarjottavien koulutusten kautta olisi tärkeä esimiestyötä helpottava asia. Monelle esimiehelle monimuotoisen työyhteisön haasteet näyttäytyvät todellisina joka päiväisessä arjessa ja aiheen nostaminen keskusteluun voi rohkaista muitakin tahoja perehtymään aiheeseen.

Henkilöstövuokrausta hyödyntäville organisaatioille tämän tutkimuksen tulokset yhdistettynä aiempaan tutkimukseen ovat merkityksellisiä. Tämä tutkimus kannustaa organisaatioita huomioimaan vuokratyöntekijät olennaisena ja yhdenvertaisena osana työyhteisöjä ja organisaatioita. Tutkimuksen tulokset rohkaisevat organisaatioita huomioimaan vuokratyöntekijät myös esimiestensä arjessa ja tarjoamaan tarvittavat esitiedot henkilöstövuokrauksen erityispiirteisiin liittyen. Tämän tutkimuksen tulosten valossa vaikuttaa siltä, että kaikkien työntekijäryhmien yhdenvertainen ja tasapuolinen kohtelu edistäisi koko organisaatioiden toimintaa niin taloudellisesti kuin muillakin osilla.

5.3 Rajoitukset

Aiemman kirjallisuuden perusteella rakennettu teoreettinen viitekehys pohjautuu rajalliseen määrään aiempaa tutkimusta. Viitekehyksessä on pyritty huomioimaan aiheen kannalta oleelliset ja ajankohtaiset teoreettiset lähtökohdat syventymällä henkilöstövuokrausta ja esimiestyötä koskevaan aiempaan kirjallisuuteen perusteellisesti. Tästä huolimatta joitakin olennaisia asioita on voitu rajata viitekehysten ulkopuolelle tai ne ovat jääneet epähuomiossa huomioimatta.

Tutkimuksen aineistonkeruusuuteen osallistuminen oli vapaaehtoista. Haastattelupyyntö lähetettiin organisaatioihin yleensä yhdelle henkilölle tai yleiseen sähköpostiosoitteeseen, jolloin organisaation sisällä viestin saanut henkilö ohjasi sen haluamilleen tahoille. Tutkimuksen tuloksia voi vääristää se, että haastatteluun on saattanut hakeutua sellaisia henkilöitä, jotka kokevat henkilöstövuokrauksen erityisen positiivisesti tai erityisen negatiivisesti. Haastateltavien osuus koko kohderyhmästä oli varsin rajallinen. Näiden seikkojen vuoksi tämän tutkimuksen tuloksia ei voida suoraan yleistää kaikkiin monimuotoisissa työyhteisöissä työskenteleviin esimiehiin Pirkanmaan alueella tai laajemminkin.

Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttavat merkittävästi tutkimuksen metodologiset valinnat (Tuomi & Sarajärvi, 2018). Tässä tutkimuksessa analysointityökaluna on hyödynnetty sisällönanalyysia. Tutkimuksen kannalta olennaisten analyysiyksiköiden valitseminen aineistonpohjalta on tutkijan subjektiivinen valinta, vaikka analyysia pyrittäisiin tekemään kuinka puolueettomasti aineistoa kuunnellen tahansa. Tässä tutkimuksessa analysointivaiheessa on saatettu rajata tutkimuksen ulkopuolelle sellaisia aineiston osia, jotka olisivat olleet tutkimusaiheen kannalta aiheellisia. Tätä riskiä on pyritty pienentämään analysoimalla aineistoa useaan otteeseen ja perehtymällä analyysimenetelmään menetelmäoppaiden ja aiemman kirjallisuuden avulla.

Tämän tutkimuksen näkökulma on uusi ja ajankohtainen, mutta se jättää ulkopuolelle muiden monimuotoiseen työyhteisöön vaikuttavien tekijöiden vaikutuksen. Keskityttäessä esimiehen kokemuksiin jäävät työntekijöiden omat ominaisuudet tässä tutkimuksessa tarkastelun ulkopuolelle, vaikka ne vaikuttavat työntekijän motivaatioon ja työssä käyttäytymiseen olennaisesti. Esimiesnäkökulma vie huomion esimieheen ja hänen toimintaansa yksilönä, vaikka työyhteisöön ja sen toimivuuteen vaikuttavat jokainen työyhteisön jäsen yksilönä ja yhdessä. Tutkimuksen tulokset antavat tietoa esimiehen roolista monimuotoisessa työyhteisössä, mutta monimuotoisen työyhteisön toimintaa tutkittaessa olisi tärkeää ottaa mukaan tarkasteluun kaikki työyhteisöön vaikuttavat sisäiset ja ulkoiset tahot.

Esimiesnäkökulma tutkimuksessa voi tahattomasti korostaa esimiehen asemaa työyhteisössä. Johtajuustutkimusta on kritisoitu siitä, että se ottaa johtajuuden liian annettuna eikä kyseenalaista tarpeeksi johtajuuden olemassa oloa (Alvesson &

Sveningsson, 2003a; 2003b). Tämä tutkimus voi osaltaan tahattomasti vahvistaa tähän tutkimukseen osallistuneiden haastateltavien käsitystä omasta keskeisestä roolistaan työyhteisössä ja yleisesti vaikuttaa heroistisen johtajakäsityksen olemassaoloon. Tätä rajoitetta ja tutkimuksen ohjailevuutta on pyritty vähentämään korostamalla muita työyhteisöön vaikuttavia tekijöitä esimiehen lisäksi läpi tutkimuksen.

Olen työskennellyt aiemmin henkilöstövuokrausyrityksessä ja olen perehtynyt aiheeseen sekä työhistoriani ja koulutukseni kautta. Aiempi tietämykseni henkilöstövuokrauksesta on rajattu, enkä tutkijana voi tietää kaikkea henkilöstövuokraukseen liittyvää aiempaa tutkimusta ja kirjallisuutta, joten näkemykseni on rajallinen. Tämä on voinut vaikuttaa minuun tutkijana ja luoda oletuksia tai taustalla vaikuttavia mielipiteitä, jotka ovat tutkimuksen kannalta turhia tai jopa haitallisia. Tutkimuksen edetessä tehdyt valinnat ovat voineet saada vaikutteita esitietoudesta tai -tietämättömyydestä aiheeseen liittyen.

5.4 Jatkotutkimusmahdollisuudet

Henkilöstövuokrauksen vaikutuksia esimiestyöhön ja työyhteisöjen toimintaan on tutkittu vain vähän, joten on tärkeää jatkaa tutkimusta ja syventää tietoutta näihin ilmiöihin liittyen. Laajempi tutkimus suuremmalla aineistolla olisi erittäin tärkeää, jotta tässä tutkimuksessa havaittujen tuloksien luotettavuutta voitaisiin varmentaa. Tämä tutkimus keskittyi Pirkanmaalla, Suomessa toimiviin organisaatioihin mutta tutkimusta voitaisiin laajentaa Suomessa ja maailmanlaajuisesti, jotta voitaisiin havainnoida mahdollisia maantieteellisiä eroja.

Vertailemalla erilaisissa työyhteisöissä työskenteleviä esimiehiä saataisiin laajemmin tietoa organisaatioiden omien työntekijöiden työyhteisöjen ja monimuotoisten työyhteisöjen välisistä eroista. Tämä tutkimus keskittyi asiantuntijatyöhön, joka tässä tutkimuksessa määriteltiin toimistotyöksi. Tutkimusta olisi mielenkiintoista laajentaa myös suorittavaan työhön tai vielä syvempää asiantuntijuutta vaativaan työhön, kuten henkilöstövuokrauksen kautta työllistettyihin esimiehiin.

Tässä tutkimuksessa sivuttiin esimiesten kokemuksia siitä, millaisina vuokratyöntekijät näkevät organisaatioiden syyt hyödyntää henkilöstövuokrausta osana liiketoimintaa. Tutkimuksen rajallisuuden vuoksi aiheesta ei voitu tutkia muuten kuin toteamalla havainto. Olisi mielenkiintoista tutkia aiheesta tarkemmin ja selvittää, kuinka vuokratyöntekijöiden

näkemyksensä organisaation syistä hyödyntää henkilöstövuokrausta vaikuttaa heidän työmotivaatioonsa ja työtyytyväisyyteensä.

Eräs tärkeä tässä tutkimuksessa esiin noussut jatkotutkimusaihe on esimiehen työkokemuksen vaikutus hänen kykyynsä johtaa monimuotoista työyhteisöä. Tässä tutkimuksessa havaittiin, että pidempään esimiestehtävissä olleet toivat omatoimisesti esiin näkemyksiään henkilöstövuokrauksen hyödyistä vuokratyöntekijälle. Tätä väitettä ei pystytty tämän tutkimuksen pohjalta näyttämään toteen, mutta se herätti mielenkiinnon tutkia, millainen esimieskokemus antaa esimiehelle parhaat edellytykset ymmärtää ja johtaa monimuotoista työyhteisöä.

Henkilöstövuokrausta ja sen pitkäaikaisia vaikutuksia käyttäjäyrityksiin olisi tärkeää tutkia tarkemmin ja syvällisemmin. Tässä tutkimuksessa ilmeni useaan otteeseen, ettei henkilöstövuokraus ole kaikissa tilanteissa kustannustehokkain ratkaisu suuren vaihtuvuuden vuoksi. Vaihtuvuuden myötä organisaatiot menettävät resursseja ja hyviä työntekijöitä, jotka he olisivat halunneet pitää itsellään pidempään. Aiempi kirjallisuus on keskittynyt vahvasti joko vuokratyöntekijän oloihin käyttäjäyrityksissä ja vuokratyösuhteessa tai organisaatioiden saamiin joustavuushyötyihin lyhyellä tähtäimellä. Pidempiaikainen tutkimus henkilöstövuokrauksen todellisista vaikutuksista käyttäjäyritykseen ja työntekijöihin olisi tämän tutkimuksen perusteella hyvin perusteltua.

LÄHTEET

- Alasuutari, P. (2012). *Laadullinen tutkimus 2.0*. Osuuskunta Vastapaino.
- Aleksynska, M. (2018). Temporary employment, work quality, and job satisfaction. *Journal of Comparative Economics*, 46(3), 722–735.
- Allio, R. J. (2012). Leaders and leadership - many theories, but what advice is reliable? *Strategy & Leadership*, 41(1), 4–14.
- Alvesson, M. & Sveningsson, S. (2003a). Managers doing leadership: The extraordinaryization of the mundane. *Human Relations*, 56(12), 1435–1459.
- Alvesson, M. & Sveningsson, S. (2003b). The great disappearing act: Difficulties in doing “leadership”. *The Leadership Quarterly*, 14, 359–381.
- Ashford, S. J. & Tsui, A. S. (1991). Self-regulation for managerial effectiveness: The role of active feedback seeking. *Academy of Management Journal*, 34(2), 251–280.
- Atwater, D. C. & Bass, B. M. (1994). Transformational leadership in teams. Teoksessa: Bass, B. M. & Avolio, B. J. (toim) *Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership*. International Educational and Professional Publisher, London, New Delhi, Thousand Oaks: Sage Publications, 48–83.
- Autor, D. H. (2015). Why are there still so many jobs? The history and future of workplace automation. *The Journal of Economic Perspectives*, 29(3), 3–30.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: The Free Press.
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1994). Introduction. Teoksessa: Bass, B. M. & Avolio, B. J. (toim) *Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership*. International Educational and Professional Publisher, London, New Delhi, Thousand Oaks: Sage Publications, 1–9.
- Burgess, J. & Connell, J. (2006). Temporary work and human resources management: issues, challenges and responses. *Personnel Review*, 35(2), 129–140.
- Burke, C. S., Stagl, K. C., Klein, C., Goodwin, G. F., Salas, E. & Halpin, S. M. (2006). What type of leadership behaviors are functional in teams? A meta-analysis. *The Leadership Quarterly*, 17(3), 288–307.
- Burns, J. M. (1979). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Busk, H., Dauth, C. & Jahn, E. J. (2017). Do changes in regulation affect temporary agency workers’ job satisfaction? *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 56(3), 514–544.
- Caesens, G., Stinglhamber, F. & Luypaert, G. (2014). The impact of work engagement

- and workaholism on well-being. The role of work-related social support. *Career Development International*, 19(7), 813–835.
- Cazes, S. & de Laiglesia, J. R. (2015). Temporary contracts and wage inequality. Teoksessa: Berg, J. (toim.) *Labour markets, institutions and inequality: building just societies in 21st century*. Edward Elgar Publishing Limited. 147–183.
- Ceri-Booms, M., Curseu, P. L. & Oerlemans, L. A. G. (2017). Task and person-focused leadership behaviors and team performance: a meta-analysis. *Human Resource Management Review*, 27(1), 178–192.
- Chi, N-W. & Huang, J-C. (2014). Mechanisms linking transformational leadership and team performance: the mediating roles of team goal orientation and group affective tone. *Group & Organization Management*, 39(3), 300–325.
- Chou, H-W., Lin, Y-H., Chang, H-H. & Chuang, W-W. (2013). Transformational leadership and team performance: The mediating roles of cognitive trust and collective efficacy. *SAGE Open*, 3(3), 1–10.
- Clarke, M. (2013). The organizational career: Not dead but in need of redefinition. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(4), 684–703.
- Clinton, M., Bernhard-Oettel, C., Rigotti, T. & de Jong, J. (2011). Expanding the temporal context of research on non-permanent work. Previous experience, duration of and time remaining on contracts and employment continuity expectations. *Career Development International*, 16(2), 114–139.
- Crevani, L., Lindgren, M. & Packendorff, J. (2010). Leadership, not leaders: On the study of leadership as practices and interactions. *Scandinavian Journal of Management*, 26(1), 77–86.
- Crevani, L., Lindgren, M. & Packendorff, J. (2007). Shared leadership: A postheroic perspective on leadership as a collective construction. *International Journal of Leadership Studies*, 3(1), 40–67.
- De Cuyper, N. & De Witte, H. (2008). Volition and reasons for accepting temporary employment: Associations with attitudes, well-being, and behavioural intentions. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 17(3), 363–387.
- De Cuyper, N., De Witte, H. & Van Emmerik, H. (2011). Temporary employment. Costs and benefits for (the careers of) employees and organizations. *Career Development International*, 16(2), 104–113.
- De Gilder, D. (2003). Commitment, trust and work behaviour, the case of contingent workers. *Personnel Review*, 30(5), 588–604.
- Denis, J-L., Langley, A. & Sergi, V. (2012). Leadership in the plural. *The Academy of Management Annals*, 6(1), 211–283.
- Dionne, S. D., Yammarino, F. J., Atwater, L. E. & Spangler, W. D. (2004). Transformational leadership and team performance. *Journal of Organizational Change Management*, 17(2), 177–193.

- Dinh, J. E., Lord, R. G., Gardner, W. L., Mauser, J. D., Liden, R. C. & Hu, J. (2014). Leadership theory and research in the new millennium: Current theoretical trends and changing perspectives. *The Leadership Quarterly*, 25(1), 36–62.
- Djibo, I. J. A., Desiderio, K. P. & Price N. M. (2010). Examining the role of perceived leader behavior on temporary employees' organizational commitment and citizenship behavior. *Human Resource Development Quarterly*, 21(4), 321–342.
- Elo, A-L. & Feldt, T. (2005). Johtaminen ja työyhteisön kehittäminen työhyvinvoinnin tukena. Teoksessa: Feldt, T., Kinnunen, U. & Mauno, S. (toim). *Työ leipälajina: työhyvinvoinnin psykologiset perusteet*. PS-kustannus. 311–331.
- Eskola, J. (2018). Laadullisen tutkimuksen juhannustaiat: Laadullisen aineiston analyysi vaihe vaiheelta. Teoksessa Valli, R. (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin*. Keuruu: PS-kustannus, 209–231.
- Eskola, J. & Suoranta, J. (1998). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Osuuskunta Vastapaino.
- Feldt, T., Kinnunen, U. & Mauno, S. (2005). *Työ leipälajina: työhyvinvoinnin psykologiset perusteet*. PS-kustannus.
- Foote, D. A. (2004). Temporary workers. Managing the problem of unscheduled turnover. *Management Decision*, 42(8), 963–973.
- Fuller, S. & Vosko, L. F. (2008). Temporary employment and social inequality in Canada: Exploring intersections of gender, race and immigrations status. *Social Indicators Research*, 88(1), 31–50.
- Galais, N. & Moser, K. (2018). Temporary agency workers stepping into a permanent position: Social skills matter. *Employee Relations*, 40(1), 124–138.
- Gebel, M. & Giesecke, J. (2011). Labor market flexibility and inequality: The changing skill-based temporary employment and unemployment risks in Europe. *Social Forces*, 90(1), 17–39.
- Giunchi, M., Emanuel, F., Chambel, M. J. & Ghislieri, C. (2016). Job insecurity, workload and job exhaustion in temporary agency workers (TAWs): Gender differences. *Career Development International*, 21(1), 3–18.
- Gjerde, S. & Ladegård G. (2019). Leader role crafting and the functions of leader role identities. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 26(1), 44–59.
- Goh, Z., Ilies, R. & Wilson, K. S. (2015). Supportive supervisors improve employees' daily lives: The role supervisors play in the impact of daily workload on life satisfaction via work-family conflict. *Journal of Vocational Behavior*, 89, 65–73.
- Han, J. H., Liao, H., Taylor, M. S. & Kim. S. (2018). Effects of high-performance work systems on transformational leadership and team performance: Investigating the moderating roles of organizational orientations. *Human Resource Management*, 57(5), 1065–1082.

- Hietala, H., Kaivanto, K. & Schön, E. (2014). *Vuokratyö*. Helsinki: Talentum.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2008). *Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Gaudeamus Helsinki University Press.
- House, R. J. & Mitchell, T. R. (1974). Path-goal theory of leadership. *Journal of Contemporary Business*, 3, 81–97.
- Hyvärinen, M., Nikander, P. & Ruusuvuori, J. (2010). *Haastattelun analyysi*. Osuuskunta Vastapaino.
- Jiang, J. & Wang, R. (2018). Want engaged temporary agency workers? Think beyond the money. *Social Behavior and Personality*, 46(6), 1029–1042.
- Judge, T. & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89, 755–768.
- Järvensivu, A., Nikkanen, R. & Syrjä, S. (2014). *Työelämän sukupolvet ja muutoksissa pärjäämisen strategiat*. Tampere University Press.
- Kalleberg, A. L. (2009). Precarious work, insecure workers: Employment relations in transition. *American Sociological Review*, 74(1), 1–22.
- Kalleberg, A. L., Nesheim, T. & Olsen, K. M. (2015). Job quality in triadic employment relations: Work attitudes of Norwegian temporary help agency employees. *Scandinavian Journal of Management*, 31(3), 362–374.
- Kelloway, E., Turner, N., Barling, J. & Loughlin, C. (2012). Transformational leadership and employee psychological well-being: The mediating role of employee trust in leadership. *Work & Stress*, 26, 39–55.
- Laine, T. (2018). Miten kokemusta voidaan tutkia? Fenomenologinen näkökulma. Teoksessa Vall, R. (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin*. Keuruu: PS-kustannus, 29–50.
- Leavitt, H. J. & Bahrami, H. (1988). *Managerial psychology. Managing behavior in organizations. Fifth edition*. Chicago, London: The University of Chicago Press.
- Lyons, S. T., Schweitzer, L. & Ng, E. S. W. (2015). How have careers changed? An investigation of changing career patterns across four generations. *Journal of Managerial Psychology*, 30(1), 8–21.
- Markkula, M. (2011). Johtaminen, tehokkuus ja työelämän laatu - organisaatioiden toiminnan kulmakivet. Vaasa: Monografia.
- Mauno, S. & Kinnunen, U. (2005). Työn epävarmuus ja organisaatiomuutokset työhyvinvoinnin uhkina. Teoksessa: Feldt, T., Kinnunen, U. & Mauno, S. (toim.) *Työ leipälajina: työhyvinvoinnin psykologiset perusteet*. PS-kustannus. 167–199.
- Mauno, S. & Ruokolainen, M. (2005). Organisaatiokulttuurin yhteys henkilöstön

- työhyvinvointiin ja työasenteisiin. Teoksessa: Feldt, T., Kinnunen, U. & Mauno, S. (toim). *Työ leipälajina: työhyvinvoinnin psykologiset perusteet*. PS-kustannus. 142–166.
- Meindl, J. R. & Ehrlich, S. B. (1987). The romance of leadership and the evaluation of organizational performance. *Academy of Management Journal*, 30(1), 91–109.
- Mintzberg, H. (1989). *Mintzberg on management. Inside our strange world of organizations*. New York: The Free Press.
- Morf, M., Arnold, A. & Staffebach, B. (2014). The double psychological contracts of temporary agency workers. *Employee Relations*, 36(6), 708–726.
- Muzzolon, C., Spoto, A. & Vidotto, G. (2015). Why choose a temporary employment? *International Journal of Manpower*, 36(8), 1146–1163.
- Nadler, D. A. & Tushman, M. L. (1990). Beyond the charismatic leader: Leadership and organizational change. *California Management Review*, 32(2), 77–97.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Partanen, A. (2009). Työkierto tavoitteelliseksi. Terveysthuollon lähiesimiesten näkemyksiä työkierrosta työhyvinvoinnin välineenä. Pro gradu -tutkielma, Jyväskylä.
- Piccolo, R. F. & Colquitt, J. A. (2006). Transformational leadership and job behaviors: The mediating role of core job characteristics. *The Academy of Management Journal*, 49(2), 327–340.
- Polivka, A. & Nardone, T. (1989). On the definition of contingent work. *Monthly Labor Review*, 12, 9–16.
- Rifkin, J. (1995). *Työn loppu. Teknologia, työpaikat ja tulevaisuus*. Helsinki: WSOY.
- Rousseau, D. M. (1990). New hire perceptions of their own and their employer's obligations: A study of psychological contracts. *Journal of Organisational Behavior*, 11(5), 389–400.
- Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2017). *Self-Determination Theory. Basic Psychological Needs in Motivation, Development and Wellness*. New York: The Guilford Press.
- Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268.
- Salas, E., Bowers, C. A. & Edens, E. (2001). *Improving teamwork in organizations. Applications of resource management training*. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Salmela-Aro, K. & Nurmi, J-E. (2004). Employees' motivational orientation and well being at work: A person-oriented approach. *Journal of Organizational Change Management*, 17(5), 471–489.

- Scheel, T. E., Rigotti, T. & Mohr, G. (2013). HR practices and their impact on the psychological contracts of temporary and permanent workers. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(2), 285–307.
- Simola, A. & Kinnunen U. (2005). Toimiva organisaatio henkilöstön hyvinvoinnin ja organisaation tuloksellisuuden kannalta. Teoksessa: Feldt, T., Kinnunen, U. & Mauno, S. (toim). *Työ leipälajina: työhyvinvoinnin psykologiset perusteet*. PS-kustannus. 119–141.
- Singh, U. & Srivastava, K. B. L. (2009). Interpersonal trust and organizational citizenship behavior. *Psychological Studies*, 54(1), 64–76.
- Sobral, F., Chambel, M. J. & Castanheira, F. (2016). Managing motivation in the contact center: The employment relationship of outsourcing and temporary agency workers. *Economic and Industrial Democracy*, 1–25.
- Sommer, K. L. & Kulkarni, M. (2012). Does constructive performance feedback improve citizenship intentions and job satisfaction? The roles of perceived opportunities for advancement, respect, and mood. *Human Resource Development Quarterly*, 23(2), 177–201.
- Sumanski, M. M., Kolenc, I. & Markic, M. (2007). Teamwork and defining group structures. *Team Performance Management*, 13(3/4), 102–116.
- Sundstrom, E., De Meuse, K.P. & Futrell, D. (1990). Work teams: applications and effectiveness. *American Psychologist*, 45(2), 120–133.
- Suonsivu, K. (2011). *Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista*. UNIPress.
- Sädevirta, M. (2002). *Määräaikaiset työsuhteet ja työvoiman vuokraus*. Helsinki: WSOY Lakitieto.
- Tanskanen, A. (2012). Huono-osaisia työntekijöitä? Tutkimus vuokratyöntekijöiden työelämän laadusta. Helsinki: Unigrafia.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Tammi.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2002). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Tammi.
- Veldsman, T. H. & Johnson, A. J. (2017). *Understanding leadership. Perspectives from the front line*. Randburg: KR Publishing.
- Viitala, R. & Mäkipelkola, J. (2005). *Työntekijä vuokrattuna*. Työpoliittinen tutkimus 283. Helsinki: Työministeriö.
- Viitala, R., Vettensaari, M. & Mäkipelkola, J. (2006). *Näkökulmia vuokratyöhön*. Työpoliittinen tutkimus 302. Helsinki: Työministeriö.
- Vilkka, A. (2017). *Tutki ja kehitä*. PS-kustannus.

- Virtanen, M., Kivimäki, M., Joensuu, M., Virtanen, P., Elovainio, M. & Vahtera, J. (2005). Temporary employment and health: A review. *International Journal of Epidemiology*, 34(3), 610–622.
- von Hippel, C. & Kalokerinos, E. K. (2012). When temporary employees are perceived as threatening: antecedents and consequences. *Leadership & Organization Development Journal*, 33(2), 200–216.
- Wheeler, A. R. & Buckley, M. R. (2000). Examining the motivation process of temporary employees. A holistic model and research framework. *Journal of Managerial Psychology*, 16(5), 339–354.
- Ylönen, K. (2011). Vuokra- ja käyttäjäyritykseen sitoutumista määrittävät tekijät vuokratyössä. Pro gradu -tutkielma, Tampereen yliopisto.
- Zhang, X., Cao, Q. & Tjosvold, D. (2011). Linking transformational leadership and team performance: A conflict management approach. *Journal of Management Studies*, 48(7), 1586–1611.

WWW-sivut

- Ammattinetti. Ammattialat. Hallinnollinen työ. Toimistotyö. [viitattu 9.1.2019]
 Saatavissa:
http://www.ammattinetti.fi/ammattialat/detail/19/61_ammattiala.jsessionid=ED6BF6CE7C5
- Henkilöstöpalvelualojen liitto. Vuokratyöntekijätutkimus 2018. [viitattu 8.2.2019]
 Saatavissa:
<https://hpl.fi/hpl-vaikuttaa/vuokratyontekijatutkimus>
- Tilastokeskus (2017). Työvoimatutkimus [verkkojulkaisu]. Työllisyys Ja Työttömyys 2017, 2 Työllisyys ja työttömyys vuonna 2017. Helsinki: Tilastokeskus [viitattu 10.11.2018]
 Saatavissa:
http://www.stat.fi/til/tyti/2017/13/tyti_2017_13_2018-04-12_kat_002_fi.html
- Vuokratyöopas a. Vuokratyössä noudatettavat palkkaehdot ja muut työsuhteen ehdot. [viitattu 8.2.2019]
 Saatavissa:
<http://www.vuokratyopas.fi/fi/vuokratyossa-noudatettavat-palkkaehdot-ja-muut-tyosuhteen-ehdot/tyosuhteen-ehdojen-maaraytyminen-vuokratyontekijan-oman-tyonantajan-tyoehtosopimuksen-mukaan.html>
- Vuokratyöopas b. Työterveyshuolto. [viitattu 8.2.2019]
 Saatavissa: <http://www.vuokratyopas.fi/fi/tyoterveyshuolto.html>

LIITTEET

Liite 1: Haastattelurunko

Haastattelun alku

- haastattelun anonyymiuden läpikäynti
- teemahaastattelumetodin esittely lyhyesti
 - o kaikkiin kysymyksiin ei tarvitse vastata, jos ei halua
 - o haastattelu voidaan tarvittaessa keskeyttää haastateltavan niin pyytäessä
- pyydetään saada kuvailla kohderyhmää haastateltavien sukupuolijakauman sekä haastateltavien edustamien yritysten toimiala- ja henkilöstön kokotietojen avulla

Haastattelun teemoja

1. Esimiehen taustaa
 - a. Kerro alkuun hieman itsestäsi, kuka olet ja kuinka kauan olet ollut nykyisessä positioissasi?
 - b. Kuinka olet päätenyt nykyiseen tehtävääsi?
 - c. Oletko toiminut esimiestehtävissä aiemmin?
 - d. Miten kuvailisit itseäsi esimiehenä?
 - e. Näetkö itsesi esimiesasemassa myös tulevaisuudessa?
2. Työyhteisön taustaa
 - a. Kerro omin sanoin, millaisessa työyhteisössä työskentelet?
 - b. Kuinka monta vuokratyöntekijää ja yrityksen omaa työntekijää työyhteisössäsi on?
3. Arjen esimiestyö
 - a. Millaisia mahdollisuuksia vuokratyön hyödyntäminen tarjoaa sinulle esimiehenä?
 - b. Millaisia haasteita vuokratyö tuo esimiestyöhösi?
 - c. Onko mielessäsi jokin konkreettinen ratkaisu, joka voisi helpottaa arkipäiviesi työtä?
4. Henkilöstövuokraus yleisesti
 - a. Mistä syistä mielestäsi yrityksenne käyttää vuokratyövoimaa?

- b. Miten vuokratyöntekijöiden valinta työyhteisösi tapahtuu? Millainen on sinun roolisi?
- c. Milloin viimeisin työntekijä on aloittanut työyhteisössäsi?
- d. Milloin viimeisin työntekijä on päättänyt työsuhteensa työyhteisössäsi?
- e. Osaatko arvioida, kuinka henkilöstövuokrauksen määrä on muuttunut viime aikoina yrityksessänne?
- f. Kuinka pitkään työsuhteisiin vuokratyöntekijät tulevat ja rekrytoituuko heitä yrityksen omille kirjoille määräaikaaisuuden jälkeen?
- g. Tuleeko sinulle mieleen esimerkkiä, jossa henkilöstövuokraus olisi näkynyt työyhteisösi arjessa?
- h. Millaisena koet esimiestyön vuokratyöntekijöiden kanssa, oletko tunnistanut erityispiirteitä siinä?
- i. Miten uskot yrityksen omien työntekijöiden työyhteisössäsi suhtautuvan vuokratyöntekijöihin?
- j. Ovatko alaisiasi työskentelevät vuokratyöntekijät näkemyksesi mukaan tyytyväisiä nykyiseen työtilanteeseensa vuokratyösuhteessa?
- k. Millaiseksi koet työyhteisösi yhteenkuuluvuuden?
- l. Jos saisit kehittää monimuotoista työyhteisöä, jossa työskentelee sekä vuokratyöntekijöitä ja yrityksen omia työntekijöitä, millaisiin asioihin kiinnittäisit huomiota?
- m. Kummanko koet tehokkaammaksi tavaksi tehdä työtä kokonaisuutena, monimuotoisen työyhteisön vai työyhteisön, jossa on vain yrityksen omia työntekijöitä?
- n. Koetko, että esimiehiä tulisi jotenkin valmentaa monimuotoisen työyhteisön johtamiseen?

5. Yhteenveto

- a. Onko mielessäsi vielä jotakin työyhteisösi liittyvää asiaa, jonka haluaisit tuoda esiin?

Liite 2: Haastateltaville lähetetty haastattelupyyntö

Hei,

sain yhteystietonne -- ja lähestyn teitä pro gradu -tutkielmani vuoksi. Olen tekemässä Tampereen yliopistolla kauppatieteiden pro gradu -tutkielmaa henkilöstövuokrauksen vaikutuksista esimiestyöhön. Etsin tutkimukseeni eri yrityksistä yhteensä 8-10 esimiestä, joiden alaisina toimistotyössä toimii sekä yrityksen omia työntekijöitä että vuokratyöntekijöitä.

Osaisittekohan sanoa, onko yrityksessänne Tampereen toimipisteellä tällaisia esimiehiä, joiden alaisina toimistotyössä on sekä yrityksen omia työntekijöitä että vuokratyöntekijöitä? Jos on, niin voisitteko ystävällisesti ohjata tämän viestin sellaisille henkilöillä, jotta voisin pyytää mahdollisuutta haastatella heitä?

Tutkimukseni tarkoituksena on laajentaa ymmärrystä nykypäivän esimiestyöstä ja vuokratyövoiman käytön vaikutuksista siihen esimiesten omien kokemusten kautta. Tutkimus toteutetaan luottamuksellisesti ja täysin anonyymina, joten haastateltavan tai yrityksen nimiä ei julkaista missään yhteydessä. Katkelmia haastatteluista saatetaan käyttää tutkimuksen tulosten osana anonyymisti.

Tulen laatimaan lyhyen koonnin tutkimukseni tuloksista haastatteluun osallistuville kiitoksena osallistumisesta. Arvostaisin kovasti apuasi haastateltavien löytämisessä.

Mukavaa alkanutta vuotta!

Ystävällisin terveisin,

Noora Finne

noora.finne@tuni.fi

Liite 3: Aineiston analyysin vaiheet

Vaihe 1: Ensimmäinen lokerointi litteroidusta aineistosta. Lainausten määrät per haastateltava. Tehty kahteen kertaan peräkkäisinä päivinä.

Haastateltava	1 kierros (lainausten määrä)	2 kierros (lainausten määrä)
H1	33	38
H2	46	54
H3	34	35
H4	21	24
H5	26	30
H6	14	19
H7	31	35
H8	24	25

Vaihe 2: Lainausten ryhmittely suurempien kokonaisuuksien alle sisältönsä mukaisesti.

Haastateltava	Esimiehen rooli ja työn erityispiirteet	Kolmikantainen yhteistyö	Monimuotoinen työyhteisö	Onko henkilöstövuokraus hyödyllistä?
H1	8	11	10	9
H2	12	20	11	10
H3	5	15	9	5
H4	5	10	4	5
H5	6	9	6	8
H6	4	5	5	4
H7	6	13	5	11
H8	5	6	9	5

Vaihe 3: Esimiestyön sulauttaminen kolmikantainen yhteistyö -teeman alle.

Haastateltava	Kolmikantainen yhteistyö	Monimuotoinen työyhteisö	Onko henkilöstövuokraus hyödyllistä?
H1	19	10	9
H2	32	11	10
H3	20	9	5
H4	15	4	5
H5	15	6	8
H6	9	5	4
H7	19	5	11
H8	11	9	5